+ de 50 000 exemplaires vendus
en France, traduit en 5 langues

5e édition

PIERRE FAYARD

Comprendre et appliquer SUN TZU

EN 37 STRATAGÈMES

DUNOD

Préface d'Éric de La Maisonneuve

DUNOD

Suivi éditorial : Innocentia Agbe, Lucile Lesage, Sandrine Paniel
Fabrication : Cédric Mathieu, Nelly Roushdi Nabih
Couverture : Florie Bauduin
Directeur artistique : Nicolas Wiel
Mise en pages : Nord Compo

© Dunod, 2022
11, rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN : 978-2-10-085135-5

Derniers livres de l’auteur

Sun Tzu : stratégie et séduction, éditions Dunod, Paris, 2009 (nouvelle édition entièrement revue et augmentée prévue pour 2023).

Douze stratégies pour séduire : quand la séduction fait son cinéma, VA press éditions, Versailles, 2016.

La Force du paradoxe : en faire une stratégie ? (coécrit avec Éric Blondeau), éditions Dunod, Paris, 2014.

Le Réveil du samouraï : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance, éditions Dunod, Paris, 2006.

Sommaire

Couverture

Page de Copyright

Derniers livres de l'auteur

Préface

Avant-propos

PARTIE I
STRATAGÈMES DE L'EMPRISE

- **Stratagème 1.** Cacher dans la lumière
- **Stratagème 2.** L'eau fuit les hauteurs
- **Stratagème 3.** L'adversité comme potentiel
- **Stratagème 4.** Les vases communicants
- **Stratagème 5.** Le chaos fertile
- **Stratagème 6.** La stratégie adore le vide

PARTIE II
STRATAGÈMES DU FIL DU RASOIR

- **Stratagème 7.** Créer quelque chose à partir de rien
- **Stratagème 8.** Vaincre dans l'ombre
- **Stratagème 9.** Profiter de l'aveuglement
- **Stratagème 10.** Le sourire du tigre
- **Stratagème 11.** Qui sait perdre gagne
- **Stratagème 12.** La chance se construit

PARTIE III
STRATAGÈMES D'ATTAQUE

- **Stratagème 13.** La pince des louanges
- **Stratagème 14.** Le potentiel du passé

Stratagème 15. L'atout du contexte
Stratagème 16. Lâcher pour saisir
Stratagème 17. Du plomb pour de l'or
Stratagème 18. Le poisson pourrit par la tête

PARTIE IV STRATAGÈMES EN SITUATIONS CHAOTIQUES

Stratagème 19. Travailler en montagne
Stratagème 20. La confusion opportune
Stratagème 21. Muer sous la façade
Stratagème 22. Chercher la femme
Stratagème 23. S'allier au diable pour servir dieu
Stratagème 24. Convertir un emprunt en acquis

PARTIE V
STRATAGÈMES POUR GAGNER DU TERRAIN

Stratagème 25. Subvertir en douceur la charpente
Stratagème 26. Châtier la poule pour effrayer le singe
Stratagème 27. Un profil bas sécurise l'intelligence
Stratagème 28. Un cadeau piège
Stratagème 29. Les filets de l'emballage
Stratagème 30. Rendre l'inutile indispensable

PARTIE VI
STRATAGÈMES DU DERNIER RECOURS

Stratagème 31. La faveur fatale
Stratagème 32. La déception paradoxale
Stratagème 33. Gagner avec ce que l'on a perdu
Stratagème 34. La plaie qui sauve
Stratagème 35. Stratagèmes en chaîne
Stratagème 36. Éloge de la fuite
Stratagème 37. La ruse des ruses

Bibliographie

Préface

Jamais un ouvrage de stratégie comme l'*Art de la guerre* de Sun Tzu n'a connu un tel succès universel, rarement ses principes généraux ont été aussi délaissés ou maltraités qu'aujourd'hui, à commencer par ses héritiers naturels. Malgré sa lecture recommandée aussi bien dans les écoles de formation militaire que dans les temples du management, non pas tant pour les recettes de ses « stratagèmes » que pour son « intelligence des situations », l'*Art de la guerre* à la chinoise est souvent ramené à un manuel de procédés qui devraient permettre d'échapper à la brutale expression du rapport des forces. Cette simplification s'explique par l'addiction de l'Occident à la guerre, façon jugée expéditive et efficace de solder les contentieux et de vider les querelles. La France s'est faite « à coups d'épée », disait de Gaulle, comme la plupart des nations, sauf la Chine qui, elle, s'est constituée « à force d'intrigues ».

La théorie chinoise de la conflictualité n'est en rien comparable à la pensée occidentale de la guerre. Sans doute la géographie et la démographie y sont-elles pour quelque chose. En effet, sur un grand territoire tourmenté, alternant étendues désertiques et vallées fécondes, cerné de massifs montagneux et de peuplades agressives, vit depuis toujours la population la plus nombreuse de la planète. À travers les siècles, sa seule exigence consiste à se satisfaire du « mandat du ciel », forme d'obligation pour le pouvoir d'assurer les moyens de la survie.

Au contraire des peuples qui cherchent leur salut dans la rupture, le peuple chinois – pragmatique et ignorant du « Bien » comme du « Mal » – a besoin d'ordre et de ce qu'il nomme l'harmonie. Et s'il n'en respecte pas toujours les principes, car l'âme chinoise est aussi remuante qu'ambitieuse, il a très tôt théorisé le concept de non-action qui vaut aussi bien dans la gestion de la conflictualité que dans la conduite des autres activités humaines. Elle s'inscrit dans sa pensée première de l'unité du monde (*tianxia)* et de sa complémentarité *yin-yang* dont l'observation minutieuse finit à terme par

régler tous les problèmes, comme l'eau va à la mer. Il suffit d'en prendre conscience et de savoir attendre.

La stratégie directe, référence dominante en Occident, est la manifestation normale et normée de la puissance dans sa capacité à imposer une vision du monde, à faire prévaloir des intérêts et, au-delà, à rassembler des alliés dans le camp du Bien par opposition aux ennemis qui incarnent le Mal. La non-action, insensible à ce type de valeurs, procède par ailleurs d'un double attachement, d'une part à l'intelligence des situations et d'autre part à la maîtrise du temps, qui ensemble permettent de surmonter la réaction comme la précipitation.

Les stratagèmes sont des exemples de prise de distance avec le réel, d'un choix de temporisation, d'attente du moment optimal et, *in fine*, du moindre coût. À l'inverse, les moteurs de la civilisation occidentale sont mus par la vitesse, par le *time is money*, le règlement des problèmes « quoi qu'il en coûte ». Parce que celle-ci privilégie l'individu et son accomplissement terrestre, on y progresse de choc en rupture et de rivalité en guerre en se donnant à chaque occasion les moyens techniques du renouvellement de la puissance.

La Chine, elle, s'est condamnée à la non-guerre, soit à la manifestation de la prudence, à l'attente créative du moment propice, au contournement de la force, à tous ces évitements de la violence que sont les stratagèmes car elle n'a pas les moyens de la puissance ou, lorsqu'elle en dispose, elle doit les consacrer à l'essentiel : sa survie. La longue histoire de l'Empire du Milieu illustre cette singularité stratégique, notamment dans le dernier demi-siècle où Mao Zedong, Deng Xiaoping et Xi Jinping n'ont cessé de slalomer entre les « défis chinois » de l'ordre intérieur et les mouvements contrariants du monde.

Lorsqu'il parvient à son terme, le stratagème révèle parfois d'heureuses surprises pour son initiateur, mais sa nature de billard à trois bandes doit inciter les néophytes à la retenue, car ses effets secondaires sont parfois imprévisibles pour les uns comme pour les autres. Il demeure une sorte de « pari » qui doit être pratiqué avec autant de finesse que de modération. Son abus ou son dévoiement peut être contre-productif, notamment si l'on pousse la puissance dans ses retranchements en attisant sa volonté de vengeance.

Dans une époque complexe que d'aucuns qualifient d'aussi imprévisible qu'ambiguë, la familiarité de ces concepts et l'aptitude à l'art de la non-guerre de Sun Tzu deviennent essentielles pour leur propension à anticiper et à éviter les conflits en les vidant de leur substance avant même qu'elle soit coagulée. Comprendre ce que peut être une stratégie indirecte à laquelle l'Occident a toujours préféré, par impatience, le risque de la confrontation jusqu'à la violence est l'argument principal de ce livre essentiel de Pierre Fayard comme il est l'enjeu de notre actualité.

Éric de La Maisonneuve

Avant-propos

Sun Tzu attitude ?

Tout au long de son histoire, la Chine s'est forgé une excellence dans l'art de la ruse au point d'y constituer une référence spontanée et un mode stratégique majeurs, applicables tous domaines professionnels confondus et jusque dans la vie quotidienne. En toile de fond se trouve le classique *Art de la guerre* de Sun Tzu, dont la rédaction remonterait à quelque vingt-cinq siècles. Ce livre a été écrit en chinois, par un Chinois pour des Chinois et d'une manière imagée très chinoise à une époque féodale où ce pays se déchirait en guerres civiles cruelles et dévastatrices. Dans ce contexte, les préconisations de Sun Tzu apparaissent comme une alternative à des stratégies frontales, massives, coûteuses et hasardeuses au profit de pratiques rusées usant de procédés habiles et économes.

Beaucoup plus tardif, le traité *Les Trente-six stratagèmes* a pour particularité de n'avoir d'autres auteurs que ceux qui se l'approprient par leurs interprétations et les applications qu'ils proposent. Comprendre et s'inspirer de cette version chinoise particulière de l'art du stratagème suppose la prise en compte de la vision du monde, de la culture et de l'histoire dans lequel il s'enracine. Cela impose un travail de vulgarisation pour rendre accessible à des lectorats occidentaux le bénéfice de ces enseignements. C'est dans cette optique que notre présent livre s'inscrit.

La pratique de la ruse est loin d'être l'apanage exclusif de la Chine, il est universellement partagé et nous avons tout intérêt à fertiliser nos conceptions par des apports en provenance d'autres horizons. L'étude de sa déclinaison chinoise nous a conduits à formuler le concept de *Sun Tzu attitude* qui s'articule autour de trois principes fondamentaux : la quête d'une efficacité à moindre coût par l'usage des potentiels disponibles, l'harmonie avec les circonstances pour mieux les manipuler et la pratique du paradoxe pour assurer la sécurité des initiatives et des manœuvres. Le

lecteur retrouvera ces principes à travers les trente-sept stratagèmes dont le décryptage suit.

À l'instar des nombreuses versions du traité des *Trente-six stratagèmes*, notre livre raconte des histoires qui illustrent la mise en œuvre de ruses et de manigances dont l'emploi doit toujours être précautionneux. D'une manière générale et afin que cela parle au lecteur occidental, les différents stratagèmes proposent ici des intitulés et des récits originaux, et ne mentionnent qu'à titre d'illustration leurs formulations chinoises. Chaque récit emblématique constitue le préambule d'une étude de cas développé dans les commentaires qui lui font suite et souligne les conditions de leur opérationnalité. Mais attention, stratagèmes et stratégies ne relèvent pas d'une science exacte où tout serait prévisible et calculable. Ils mettent aux prises des volontés capables d'apprentissage et de surprise.

Dans un monde multipolaire où les interactions entre cultures se multiplient et où le changement et les bouleversements d'alliances abondent, il est bénéfique de cultiver une créativité stratégique et tactique nourrie par l'ouverture à d'autres traditions. Soulignons tout l'intérêt à considérer la stratégie comme une école de sagesse relationnelle qui « contourne les hauteurs et qui remplit les creux » comme nous y invite le deuxième stratagème. Elle nous incite à œuvrer en amont des phénomènes alors qu'ils sont encore malléables car « les armes sont, dixit Sun Tzu, des instruments de mauvais augure à n'employer qu'en ultime recours » dès lors que l'on n'a pas su être capable d'en éviter l'usage. La stratégie renvoie à la connaissance de soi et des autres, car c'est ainsi que l'on s'assure d'une invincibilité, *première préoccupation du général* [1] qui n'offre point de vulnérabilités tant qu'il sait anticiper et s'adapter. Pour le maître chinois, l'art suprême en stratégie est l'invisibilité qui estompe son processus et où l'on ne peut que constater les résultats objectifs, mais un peu tard comme dirait le corbeau de La Fontaine dont les fables ne sont pas sans rappeler la tradition de citations des stratagèmes dans le quotidien des Chinois.

Bonne lecture !

PARTIE I

STRATAGÈMES DE L'EMPRISE

1. Cacher dans la lumière
2. L'eau fuit les hauteurs
3. L'adversité comme potentiel
4. Les vases communicants
5. Le chaos fertile
6. La stratégie adore le vide

Cette première série des trente-sept stratagèmes est dite de la position supérieure. Leur mise en œuvre suppose des situations relativement peu contraintes par leurs contextes respectifs et cela renforce la marge de manœuvre et la capacité d'initiative de ceux qui y recourent. Mais aussitôt que ces ruses sont mises en œuvre, elles s'exposent et cela rend leur stratégie identifiable. De ce fait, elles doivent faire preuve de célérité et de maîtrise du tempo pour garder la main sur les événements et rendre conforme à leurs plans les décisions des autres parties prenantes. Comme souvent dans l'art stratégique, ceux qui en usent articulent astucieusement réalité et faux semblants, vrai et faux en fonction des croyances, représentations et dispositions des acteurs impliqués. Cette première série relève d'une conception plutôt directe de la stratégie bien qu'en la matière les choses ne soient jamais totalement prévisibles, simples et évidentes.

STRATAGÈME 1

Cacher dans la lumière

Mener l'Empereur en bateau

Dissimule tes secrets en évidence afin qu'on ne les perce pas à jour.
Ce qui est familier n'attire pas l'attention.
Abusé par la lumière, l'adversaire sonde l'ombre en vain.

Dictons chinois

MANŒUVRE SECRÈTE EN PLEINE LUMIÈRE

À l'issue d'une campagne militaire victorieuse contre son ennemi du Sud, l'Empereur du Nord et son armée atteignent les rives du fleuve faisant frontière avec l'État adverse. De l'autre rive, les restes de l'armée défaite se sont rassemblés à grand-peine. Le franchissement du fleuve assurerait un succès complet aux nordistes qui unifieraient ainsi l'empire. Mais leur souverain, qui a toujours craint l'élément liquide, tergiverse en dépit des incitations pressantes de ses officiers et de leurs démonstrations rationnelles fondées sur une analyse objectivement très favorable. Non seulement l'Empire du Nord dispose de troupes numériquement et moralement supérieures, mais sa marine est parfaitement adaptée pour traverser le fleuve en toute sécurité. *Statu quo*, l'Empereur et son état-major se murent dans des convictions opposées et la situation est bloquée.

Se démarquant du parti en faveur de la traversée, un conseiller subalterne suggère que l'Empereur triomphant a besoin de repos.

> Cela mérite plus qu'un simple bivouac, mais une installation à hauteur de son nouveau prestige. La proposition est aussitôt validée par le souverain qui ordonne qu'il y soit donné suite sous la conduite de cet homme sage qui ne s'oppose pas à lui. Bientôt, un vaste palais de campagne s'élève en bordure du fleuve. Hérissé de défenses, il nargue l'ennemi du sud. Tentes majestueuses, pavillons, cuisines et écuries, rien ne manque et l'Empereur s'y installe en toute sérénité. Mais cette construction repose sur un support flottant qui durant le sommeil du souverain se détache et traverse le fleuve. Au petit matin, l'armée qui a suivi la nef impériale, liquide les dernières forces de l'ennemi sudiste dont la défaite est consommée. En toute quiétude du fait des apparences sécurisantes du palais de campagne, le Fils du Ciel[1] a traversé l'obstacle l'esprit en paix au milieu de dangers qui précisément l'épouvantaient.

Ce premier stratagème est un condensé de l'art du même nom en ce qu'il rassemble tous les éléments qui concourent à son savoir-faire. Au lieu de se comporter de manière raisonnable et prévisible, le conseiller avisé combine avec économie harmonie aux circonstances et force du paradoxe. Dans cette histoire emblématique, tout indique qu'une offensive immédiate est l'option la plus rationnelle, sauf que l'aquaphobie de l'Empereur la rend impossible. Au lieu d'épouser l'argumentation dominante partagée par les généraux et amiraux nordistes, le conseiller rusé en prend le contre-pied en apparence. En se plaçant en rupture du courant dominant, il s'assure de la confiance de l'Empereur et coupe court à la bataille des arguments contraires. Parce qu'il coïncide avec la position du souverain (harmonie), il se procure une liberté de mouvement qui lui permet de mettre en œuvre l'option rationnelle sans passer par le préalable hasardeux d'une bataille d'arguments.

Lorsque le bien-fondé d'une option ne peut assurer son choix, il est économiquement vain de s'obstiner ou de s'enferrer dans une surenchère vaine. Au lieu de s'évertuer en pure perte à chercher à imposer un point de vue, un usage stratégique du paradoxe renforce dans un premier temps les positions contraires (harmonie) pour mieux les instrumentaliser dans un second. Plus des convictions, habitudes et certitudes sont largement partagées au point de ne plus être discutées, moins la vigilance s'exercera quant à des alternatives que tous considèrent comme déraisonnables, donc

exclues de toute considération. En se réglant sur des convictions, des croyances ou des représentations rassurantes, soit en s'y harmonisant, le stratège se procure une efficacité à moindre coût du fait que personne ne soupçonne la possibilité d'une action paradoxale. Le renforcement des convictions assure la sécurité de la manœuvre rusée.

Dans sa nouvelle *La Lettre volée*, Edgar Allan Poe décrit l'enquête minutieuse d'un policier à la recherche d'une lettre volée qui ferait condamner un suspect. Alors que l'on explore les recoins les plus obscurs et caches possibles, cette preuve est épinglée aux yeux de tous dans le bureau du suspect. Retournant l'aphorisme qui veut qu'une anguille, soit une intention secrète, ait besoin d'une roche, soit d'un couvert pour se dissimuler, ce stratagème met à profit la croyance générale selon laquelle l'absence de roches suppose dans le même temps celle des anguilles ! Dans la nouvelle de Poe, le zèle des investigateurs se dépense en pure perte car c'est en pleine lumière que la preuve de la culpabilité est la mieux préservée. Une évidence éblouissante provoque son contraire : la cécité. On s'abuse à penser qu'un dessein occulte, un mystère ou des agissements criminels ne peuvent que se tramer dans l'ombre pour ne pas être éventés. En allant dans le sens de cette évidence partagée, cette ruse s'en fait une alliée pour s'assurer de l'invisibilité. C'est donc au sein de la pleine lumière que paradoxalement on cache et sécurise le plus grand secret.

Plus les obstacles ou les enjeux sont importants, plus ils sont défendus et plus il en coûte de s'en emparer ou de s'en affranchir. Ce qui est visible et qui résiste obnubile au point d'exclure la possibilité d'approches plus subtiles qui évitent l'opposition comme l'eau contourne l'obstacle, ainsi que le rappelle Sun Tzu pour qui « l'art de la guerre est comme l'eau qui fuit les hauteurs et qui remplit les creux ». Cet enseignement suppose de se refuser à figer son raisonnement sous le diktat de convictions enracinées et non remises en cause. Lorsque l'on doit entreprendre une opération dangereuse, le faire aux yeux de tous dans le confort familier des habitudes peut en assurer la sécurité alors que l'annoncer à grand renfort de publicité accroît la détermination et la mobilisation de ceux qui s'y opposent.

Telle une citadelle imprenable, la position de l'Empereur se cabre et se solidifie dans son conflit ouvert avec ses officiers qui lui enjoignent de traverser le fleuve contre sa volonté. En revanche, elle se relâche dès lors que le conseiller propose une alternative qui ne se heurte pas à son autorité,

mais la renforce aux yeux de tous. Dans la phase préalable de tension, la propension de l'Empereur à se détendre est grande. Sun Tzu recommande d'éviter de s'attaquer aux forteresses de quelques sortes qu'elles soient, mais de jouer dans le sens du courant (harmonie). Ce premier stratagème ne s'oppose pas, mais épouse la position adverse et les tendances qu'elle porte. Là où l'autre est fort et déterminé, le stratège *suntzien* fait profil bas, mais là où il est paisible et confiant, il pousse agressivement son avantage. Le déploiement des arguments qui incitent à traverser le fleuve étaie et structure la résistance d'un souverain arc-bouté sur la défense de ses prérogatives et de son autorité.

Finalement, si l'Empereur qui traverse le fleuve tire profit du subterfuge, il ne s'agit rien de moins que d'une manipulation qui aurait pu conduire son initiateur à sa perte. Le stratagème n'est pas une science exacte, mais un art risqué qui joue avec les circonstances, la volonté et l'intelligence d'autres acteurs, dont celles des adversaires. Les convictions, valeurs, croyances et représentations auxquelles on tient rendent souvent aveugle à des réalités dont on refuse à reconnaître la possibilité sous prétexte qu'elles dérangent. Sans une distanciation salutaire, le risque est d'en devenir l'otage, voire la victime de qui les compose à son profit.

La stratégie n'incarne pas un idéal d'objectivité, mais d'efficacité faisant flèche de tout bois. La vérité y est relative, ce qui importe sont les croyances et représentations des parties prenantes considérées comme du potentiel. Plus que sur des territoires, son action se règle sur les cartes qui les représentent de manière finalisée. Dis-moi quelle est ta carte et je te manipulerai avec ton assistance, cela résume la démarche rusée. Il est bon de s'interroger afin de savoir dans quelle mesure les cartes et les croyances auxquelles on tient deviennent des potentiels pour ou contre soi-même.

La sagesse de ce stratagème enseigne que lorsque l'on doit entreprendre une manœuvre risquée, le faire aux yeux de tous dans le confort familier des habitudes peut en assurer la sécurité, alors que l'annoncer à grand renfort de publicité stimule et nourrit la détermination et la mobilisation de ceux qui s'y opposent.

Ce qui est familier n'attire pas l'attention. Abusé par la lumière, l'ennemi sonde en vain l'ombre et la clarté sécurise la manœuvre secrète. Dans quelle mesure, où et comment, nos propres représentations et nos valeurs

déforment-elles nos perceptions en nous rendant sourds et aveugles à d'autres rationalités que les nôtres ?

STRATAGÈME 2

L’eau fuit les hauteurs

Attaquer Wei pour sauver Zhao

L’art de la guerre est comme l’eau. Il fuit les hauteurs et il remplit les creux. […]
La victoire se construit en se réglant sur les mouvements de l’ennemi.

Sun Tzu

L’EMPENNAGE POUR LA FLÈCHE

Dans les temps anciens de la Chine, trois royaumes contigus coexistaient avec difficulté, chacun ambitionnant d’annexer son voisin tout en s’en méfiant. Le monarque du royaume que nous appellerons Jaune étant le plus puissant, Bleu et Rouge scellèrent un accord de défense au cas où l’un d’entre eux serait agressé. Rompant cet équilibre instable, Jaune se lanca sans prévenir à l’assaut de la capitale du plus faible, Bleu. Acculé, celui-ci en appella à la rescousse son allié Rouge qui, contre toute attente, temporisa dans un premier temps. Cette bataille éroda les ressources des deux belligérants, et renforca la position relative de Rouge. Au lieu de s’engager sous les murailles de Bleu où se massaient les meilleures troupes de Jaune, Rouge se lanca à l’assaut de la capitale de l’agresseur de Bleu. Délaissant le théâtre principal du conflit, il frappa le point faible d’une cité aux défenses dégarnies.
Pris à contre-pied, Jaune fut contraint de battre en retraite pour sauver le centre de son pouvoir. L’initiative dans le conflit échappa

> à l'agresseur initial, Jaune, pris par l'urgence, emprunta le chemin le plus court, qui est aussi le plus prévisible. Rouge eu tout loisir de tendre une embuscade aux abords de la capitale de Jaune au moment où ses troupes épuisées par la marche forcée sont en partie désorganisées.
> Durant l'engagement, l'armée reposée et solidement établie de Rouge défait celle de Jaune. Elle a honoré son engagement auprès de son allié, Bleu, et conquis l'hégémonie dans une relation initialement à trois, à présent à deux… avant d'envisager une unité finale ?

La recherche de la liberté d'action est dans la nature même de la stratégie. Toujours chercher à l'amplifier pour soi, la contrer et la restreindre chez l'autre. On la perd en revanche lorsque l'on est contraint de se régler sur les initiatives d'autres parties prenantes. Lorsque la localisation d'un conflit est désavantageuse, c'est en élargissant son contexte que des marges de manœuvre salutaires sont trouvées. Plutôt que de se heurter à une force adverse (hauteur), Sun Tzu recommande de la contourner en s'attaquant à ses faiblesses (creux) et de profiter d'une loi physique selon laquelle le vide attire le plein. Cela revient à se soustraire à un diktat tactique local par le moyen d'une initiative stratégique sur une échelle globale pour imposer ses règles.

Dans l'histoire emblématique de ce deuxième stratagème, Rouge se dérobe à sa convocation sous les murailles de son allié où Jaune est concentré (hauteur) et il effectue un contre-stratégique qui frappe un point faible (creux). Par son offensive, Jaune pensait soumettre aux règles locales de son initiative les deux autres royaumes. Pour Rouge, foncer tête baissée au secours de Bleu aurait signifié engager ses forces inférieures et au mouvement prévisible, donc plus aisément vulnérables, contre celles supérieures de Jaune dans leur élan de conquête. Pour Sun Tzu, le siège d'une cité correspond à l'attaque d'une hauteur, soit d'un point fort. C'est pourquoi, délaissant la convocation tactique de Jaune sous les murailles de Bleu, Rouge élargit le contexte de l'interaction générale pour s'y procurer une marge de manœuvre. En considérant une échelle plus vaste, il identifie une opportunité dans le creux de la puissance de l'agresseur, à savoir sa capitale et celui qui contraignait devient contraint par inversion de la possession de l'initiative.

Tout comme *l'eau fuit les hauteurs et remplit les creux*, Rouge évite la force et frappe la faiblesse. Cette logique du contre-stratégique ôte l'emprise sur la situation des mains de Jaune. L'opération directe sur les fondements de sa puissance a pour conséquence la levée du siège et la retraite en conditions défavorables. Il est téméraire, pour ne pas dire suicidaire, de se heurter de front à un rival au sommet de sa puissance sans modifier au préalable la donne. Sun Tzu fait souvent référence à l'eau pour illustrer comment se comporter en situation de conflit. Le flot se règle sur les particularités du relief, et il en va de même pour une armée qui subit ou profite de son adéquation – ou non – aux circonstances (harmonie). Là où un adversaire est fort (hauteur), il convient de rechercher sa faiblesse et d'user de l'effet accélérateur de la gravité.

Ce stratagème incite à prendre en compte les situations en termes de pleins qui se vident et de vides qui se remplissent, et au besoin d'en accélérer les processus. L'eau ne se plaint pas, ni ne discute des conditions du relief ; en s'adaptant, elle fait avec. Quitte à se transformer en vapeur ou en glace, à se colorer de rouge, de bleu ou de jaune, elle demeure H_2O, deux atomes d'hydrogène encadrant un autre atome d'oxygène. Lorsque les enjeux sont grands, sortir de la zone de confort des conventions communes est crucial. C'est à ce prix qu'apparaissent des moyens pour rebattre les cartes. Pour ce faire, un stratège adoptant une *Sun Tzu attitude* met temporairement entre parenthèses ses objectifs. L'esprit neuf et sans idées préconçues, il se met en condition d'imaginer des pistes et des combinaisons en rupture avec les limites de ce que recommande le sens commun. Abandonner momentanément la fixation sur ses finalités ne l'empêche nullement de mieux les assurer par les positionnements qu'il prend et les potentiels qu'il articule.

Si concentrer force contre faiblesse est un impératif en stratégie, cela ne signifie pas pour autant qu'il faille affronter les plus gros bataillons adverses, mais, comme l'écrivait l'historien militaire britannique Liddell Hart[1], de « réduire le combat à ses plus infimes, mais décisives, proportions », soit en privilégiant des approches indirectes. Qui adopte une *Sun Tzu attitude* n'agit pas seul, mais *avec* les circonstances dans des contextes élargis et en se positionnant là où les conditions favorisent son avantage, notamment lorsqu'une approche directe ne peut faire la décision. Contrairement à ce que l'on a tendance à croire, une approche indirecte est

parfois plus rapide et efficace pour réaliser ses objectifs. C'est en s'adressant à l'oreille creuse des enfants que les marqueteurs s'en font des agents pour influencer les comportements d'achat de leurs parents (hauteurs). Pour André Beaufre[2] l'essentiel dans la stratégie consiste à maintenir et à augmenter sa liberté d'action. Où se situent les terrains et les enjeux qui favorisent ou handicapent une liberté d'action, comment coïncider avec ce qui est favorable et retourner ce qui ne l'est pas ? Où sont les vides que créent les pleins qui rendent vulnérables et vice versa ?

STRATAGÈME 3

L'adversité comme potentiel

Tuer avec un couteau d'emprunt

Si tu veux réaliser quelque chose, fais en sorte que tes ennemis le fassent pour toi.

Dicton chinois

UNE HISTOIRE DE MÉNOPAUSE ?

Un groupe pharmaceutique met sur le marché un patch favorisant le rééquilibrage hormonal des femmes atteignant la ménopause. Le marché est conséquent, mais la publicité médicamenteuse, réglementée, est prohibée dans les médias. Qui plus est, la multinationale en question veut éviter de s'exposer dans cette promotion, car un manque d'objectivité de ses arguments pourrait être invoqué. Ne pouvant promouvoir elle-même son produit, une ruse consiste à en faire développer les propriétés par d'autres voix, d'autant plus crédibles que leur lien avec le groupe ne saura être démontré. La ménopause est un sujet d'actualité scientifique éminemment journalistique, car lié à la santé publique. Fort de cela, le groupe pharmaceutique incite le laboratoire qui a synthétisé pour lui le principe actif d'un patch ad hoc à réaliser un substantiel dossier de presse bien informé et à l'adresser aux rédactions des médias. Cette diffusion est pleinement légitime. Il s'agit d'un enjeu public qui estompe des intérêts privés impliqués qui passent en

> arrière-plan. L'opération permet à des chercheurs publics de communiquer sur des résultats de travaux scientifiques socialement utiles. Puisqu'il s'agit d'actualité, les médias s'en emparent et le traitent en lui donnant de l'épaisseur à l'aide de reportages, témoignages et interviews… Alertées, les femmes concernées consultent leurs médecins qui, informés professionnellement par le groupe pharmaceutique, prescrivent le patch qu'elles achètent !

Lorsqu'un objectif est difficile ou impossible à atteindre de manière conventionnelle et directe, il faut ruser pour faire en sorte que d'autres le fassent pour soi ! Tel est le principe de ce troisième stratagème dont l'intitulé traditionnel chinois est *Tuer avec un couteau d'emprunt.* On ne saurait être plus clair. Une telle ruse renvoie à de la manipulation que d'aucuns peuvent considérer de bonne guerre. La stratégie n'est pas morale ou immorale en soi, elle recherche l'efficacité dans l'art du comment réaliser des objectifs. Puisque ce stratagème fait partie de sa panoplie, mieux vaut en connaître les mécanismes pour s'en garder où pour créer les conditions de son inapplication. Cette ruse enseigne que limiter sa vision des choses au périmètre réducteur et exclusif de ses activités, en négligeant de prendre en compte les parties prenantes d'un contexte plus vaste et englobant, rend objectivement manipulable. Plus on se concentre et restreint sur une expertise unique, fût-elle exceptionnelle, plus on en devient l'otage et potentiellement manipulable. Qui en est le premier responsable ? Qui manipule ou qui par son inconscience y prête le flanc ?

Ce n'est pas parce que l'autre est un concurrent ou un ennemi qu'il ne peut être utile. Il fut un temps où la mention de ce stratagème fut explicitement utilisée par Deng Xiaoping pour inviter les grandes entreprises chinoises à convertir leurs puissants équivalents occidentaux en alliés objectifs au service du décollage économique de l'Empire du Milieu. Sans usines ni technologies de pointe, sans capitaux et sans marchés, la Chine a mis en mouvement les stratégies de groupes internationaux avides de marchés et de production à moindre coût. Les entités occidentales satisfaisaient ainsi des objectifs de profit à court terme quand la Chine travaillait sur un objectif stratégique long terme pour rattraper son retard. En concurrence entre eux, les grands groupes de l'Ouest renchérirent à coups d'investissements, de transferts de technologies, de sous-traitances et d'ouverture aux marchés internationaux. C'est ainsi que les Chinois ont aidé l'Occident à jouer ses

propres partitions en les orientant sur le long terme. Ces emprunts furent engagés non pas au nom d'un généreux idéal d'assistance au développement, mais à celui des règles d'un libéralisme économique mondial.

L'histoire de référence de ce chapitre rend compte d'une stratégie indirecte parce que la voie directe était interdite. En revanche, l'interdiction de publicité à visage découvert n'affectait point l'implication des chercheurs publics, des médias, des médecins et des femmes ménopausées. Nous avons ici affaire à une véritable entreprise de blanchiment d'intérêts privés, soit ceux du groupe pharmaceutique. Qui plus est, c'est en excellant dans leurs métiers respectifs que les acteurs embrigadés dans ce dispositif ont conféré un surcroît de crédibilité et d'attractivité au traitement hormonal. Les journalistes ont expliqué en recourant aux témoignages de patientes et de médecins, ils ont détaillé le mode opératoire d'un principe actif par rapport au phénomène de la ménopause… et, ce faisant, ils participaient objectivement à la promotion du médicament en question.

Indirectement, le groupe pharmaceutique use du mode de fonctionnement du journalisme d'information pour son propre bénéfice, et tout l'orchestre en sort gagnant. Le laboratoire assure la promotion de ses résultats et de sa bonne image de marque, les médias donnent à comprendre, les médecins traitent, et les femmes ménopausées évitent ces désagréments de l'âge. La relation entre le producteur, *à qui profite le crime*, et le destinataire final passe par une chaîne d'intermédiaires qui opacifie le cheminement de l'intérêt privé. Chaque maillon de la chaîne y investit sa compétence et son énergie, et l'exécution de ces partitions contribue à l'efficacité d'un dispositif global.

Les cas propices à l'application de ce stratagème mettent à profit l'articulation de deux niveaux de la stratégie, celui relevant des fins (objectif) et celui des moyens, qui est le propre de la stratégie elle-même. Dès lors qu'un stratège saisit avec intelligence la logique des couples fins-moyens qui animent d'autres protagonistes, il devient à même de les faire concourir comme dans un orchestre, à une symphonie stratégique au sein d'une configuration qui les englobe sans qu'ils ne s'en doutent. En poussant plus avant le raisonnement, cette ruse incite à considérer les ressources d'un ennemi, voire d'un adversaire, pas uniquement comme des obstacles à réduire, mais comme des potentiels opérationnels pour qui sait les agencer

en leur donnant une direction. En chef d'orchestre invisible, le stratège conduit et maîtrise discrètement l'interaction des volontés dans un ensemble dont il est seul à écrire et connaître la partition globale.

Le champ de vision des parties prenantes les plus influençables se limite au strict périmètre local de leurs activités. Tout à leur tâche professionnelle, elles négligent de prendre en compte le point de vue et la spécificité des fins et moyens des autres parties prenantes. Plus les scientifiques, les journalistes et les médecins se comportent étroitement comme des scientifiques, des journalistes et des médecins, moins ils prennent de distance avec leurs actes et moins ils contextualisent l'exercice de leur profession et se défient des manipulations. Ils deviennent objectivement influençables sans en être conscients.

Pourquoi donc un stratège pressé par la nécessité n'engagerait-il que ses moyens si, en orchestrant des relations ou des rivalités, il se procure des alliés qui, en suivant leurs propres logiques contribuent à la réalisation de ses objectifs à lui ? Une telle ruse n'est pas exempte de risques dès lors que les mailles de l'orchestre en deviennent conscientes et le dénoncent. Le choc en retour peut générer des mécanismes de rejet possiblement foudroyants. La ruse est un art périlleux où le rapport faible investissement / grand effet peut aussi se retourner en cas de maladresse. L'esprit de cette ruse en particulier invite à lire dans les situations non tant des qualités intrinsèques et des états définitifs, mais des réalités fluctuantes et malléables pour qui sait y faire. Dans quelle mesure une focalisation exclusive sur des compétences rend-elle inconsciemment influençable ou bien manipulables ? Dans une situation donnée, comment identifier les potentiels de parties prenantes d'une situation dont on développe l'intelligence pour les influencer ?

STRATAGÈME 4

Les vases communicants

Attendre tranquillement un ennemi qui s'épuise

Le stratège attire l'ennemi et ne se fait pas attirer par lui.
Sun Tzu

LE MAÎTRE DES HORLOGES

Des élections présidentielles approchent et les candidats se bousculent. Tous rêvent d'en découdre. Arguments affûtés et propositions miracles s'étalent au grand jour. Militants et sympathisants sont gonflés à bloc dans la proche perspective de l'instant de vérité où les programmes entreront en confrontation et où la lumière de l'évidence s'imposera aux électeurs pour guider leur choix… Pourtant, l'élu sortant ne se manifeste aucunement alors que tout le presse à se déclarer. Voulant le faire sortir de sa réserve, ses compétiteurs le provoquent en développant leurs atouts, leurs projets et d'acerbes critiques à l'encontre du bilan de la politique conduite jusque-là. Le temps passe, l'élu sortant temporise toujours. Puis, sur l'ultime limite de son entrée en compétition et fort du bénéfice d'une connaissance panoramique des positions de ses opposants, il lance avec calme, détermination et légitimité ses troupes à l'assaut d'un électorat fatigué par les arguties et les programmes concurrents. Les autres belligérants

> n’ont plus l’énergie de leurs débuts, et le sortant, tel un sauveur qui rassure, ramasse la mise !

Ce stratagème se fonde sur une relation de vases communicants entre offensive et défensive, et dans une terminologie chinoise interdépendance entre la montagne (hauteur) et la plaine (creux). Concentration et dispersion ne sont pas deux états hermétiques et étrangers l’un de l’autre. À l’image du *yin* et du *yang*, ils se donnent naissance mutuellement car l’un n’existe pas sans l’autre. En fonction des objectifs et de la particularité des situations, il est judicieux de coïncider avec l’une ou l’autre des dynamiques qui les animent : croissante ou décroissante. Tant que les circonstances ne permettent pas d’entrer dans un processus de décision favorable, ce que les opposants dépensent ne pourra pas être engagé aux moments décisifs. En sachant se mettre hors d’atteinte quand d’autres se dispersent, on renforce sa position relative tout en observant l’engagement des autres parties prenantes.

Pour se consolider dans un climat de concurrence, éviter de sacrifier à une vaine surenchère qui épuise. Selon le *Yi Jing*[1], l’extrême d’un état développe le germe de son contraire. Une fois un sommet atteint, il n’est d’autre perspective que d’en descendre, car le coût pour s’y maintenir ne peut qu’augmenter. L’érosion de la montagne est irréversible, tout est affaire de rythme. C’est pourquoi il est parfois avantageux de ne pas se presser et de laisser faire les choses. Clausewitz[2] qualifiait de point culminant le seuil au-delà duquel les qualités des belligérants s’inversent et où le choix de l’offensive s’offre au défenseur alors que l’attaquant, qui n’a pas réussi à emporter la décision, voit sa vulnérabilité croître du fait de l’étirement dispendieux de ses lignes de communication et d’une consommation de ressources n’ayant pas abouti.

Ce quatrième stratagème invite à temporiser stratégiquement en vue d’engagements tactiques favorables à terme et qui feront la décision. La maîtrise des horloges permet de ne pas subir et de s’affranchir de règles du jeu imposées par d’autres, y compris concurrents. En se réglant astucieusement sur cette logique, le stratège n’agit pas seul, mais avec le concours du temps et de circonstances dont il se fait des alliés. Toute force brute est encline à s’imposer rapidement de manière brève et directe. Pourquoi faire lent et compliqué lorsqu’une prompte conclusion est à portée ? En revanche, il est de l’intérêt de qui ne dispose pas d’une telle

supériorité de préférer l'esquive pour travailler à des interventions ultérieures. Qui temporise accumule des moyens là où les actes intempestifs d'autrui les érodent et les épuisent. Une tranquillité apparente, doublée d'une absence de réaction face à une agressivité à laquelle on se dérobe, possède un pouvoir de contagion propre à engourdir une mobilisation adverse. En Chine, il est dit que l'homme a l'apparence de la force et de la supériorité sur la femme, mais que celle-ci le domine par une docilité extérieure qui masque une volonté intérieure plus ferme et décisive sur le long terme.

« Quand l'ennemi avance, nous reculons. Quand il se repose, nous le harcelons. Quand il est fatigué, nous le combattons. Quand il recule, nous le poursuivons. » À travers cette citation, Mao Zedong s'inscrit dans la tradition d'une *Sun Tzu attitude* qui soutient que la victoire s'obtient en s'adaptant aux changements de son ennemi. Tout acteur désireux d'aboutir rapidement au point d'en perdre sa maîtrise se rend lui-même vulnérable. La posture rusée de ce quatrième stratagème est fondée sur la relativité et l'interchangeabilité des qualités complémentaires. Lorsque l'on a les moyens d'en assurer la sécurité, il arrive que l'inaction soit plus décisive que l'action intempestive. L'aïkido n'oppose pas force contre force. Son art dynamique épouse le déplacement adverse, paradoxalement pour mieux le conduire. Au plein (hauteur) d'une attaque il réplique par la force d'attraction du vide (creux) à partir duquel il conduit et oriente le mouvement d'ensemble.

Cette logique singulière, qui articule harmonie et paradoxe compose plus qu'elle n'oppose. Rien ne sert de courir, il faut partir à point, écrivait La Fontaine. Cela suppose d'identifier les propensions qui animent les parties prenantes d'une situation. Où et quels sont les présages et moteurs des changements qui inversent les qualités initiales des parties prenantes d'une situation donnée ? Comment articuler fragilité croissante et pouvoir émergeant ? Comment s'assurer d'une position sûre permettant de temporiser tout en observant les changements ?

STRATAGÈME 5

Le chaos fertile

Piller les maisons qui brûlent

La tâche première du général est de se rendre invincible
[…] les occasions de victoire sont fournies par les erreurs adverses.
Sun Tzu

La victoire est le fruit de l'ordre interne qui règne dans un État.
Jean Levi

L'APPEL DU VIDE

Deux jeunes ambitieux sans convictions particulières décident d'entrer en politique. Viennent des élections. Le parti Bleu en charge des affaires depuis plus de deux décennies essuie un raz-de-marée qui le chasse du pouvoir au profit d'une écrasante majorité de députés du parti Rouge. Voyant l'occasion à saisir, le premier des ambitieux prend immédiatement contact avec les vainqueurs pour faire une offre de services en arguant de ses grandes compétences, car l'alternance promet d'être rude. Le second, plus stratège, prend modestement sa carte au parti Bleu. Les années passent, et le premier, qui a adhéré au parti Rouge, espère toujours un poste ou une fonction à la hauteur de ses ambitions quand celui qui a choisi le parti Bleu a déjà été ministre à la suite d'un retour de son parti au pouvoir. L'ambitieux qui s'est inscrit au parti Rouge a joué seul contre une marée de partisans quand l'opportuniste du parti Bleu a été porté par une lame de fond. Alors que les nouvelles

> adhésions ne se bousculaient pas au portillon dans le camp des perdants, son intégration en a été accélérée. Stratégiquement, elle s'est positionnée à la naissance d'un courant rénovateur porteur d'avenir qu'il suffisait d'accompagner tout en tirant profit de son énergie en croissance. À l'inverse, celui qui a choisi le parti Rouge a joué à contretemps en voulant s'imposer dans une déferlante sans y avoir été préalablement invité, qui plus est en étant étranger.

Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme et à quelque chose malheur est bon… Les ennuis de mes ennemis sont mes amis. À travers l'histoire emblématique de ce stratagème se profile l'association entre décision paradoxale dans le court terme et harmonie efficace à long terme. Au lieu d'adopter une posture qui tombe, à première vue sous le sens, à savoir rallier le camp des gagnants, adhérer délibérément à celui des perdants en ce qu'il représente, à terme, un potentiel d'accélération de carrière supérieur. Le paradoxe consiste à refuser de s'aventurer là où tout le monde va (hauteur), mais de privilégier une direction où la concurrence s'est allégée (creux). L'harmonie investit sur une perspective long terme où peu de prétendants se bousculent au présent. Le plus astucieux des ambitieux contourne la pléthore des partisans du parti Rouge, longtemps frustrés et désireux d'être payés en retour pour leur fidélité et leurs engagements passés. En épousant la cause du parti Bleu alors qu'il se trouve au plus bas, il est propulsé au titre de rénovateur de conviction et gravit les échelons générés par le vide porteur de la défaite électorale.

Revenons-en maintenant à l'intitulé original de ce stratagème, *Piller les maisons qui brûlent*. Lorsqu'un ordre ancien se délite, cela génère un appel d'air créateur d'opportunités pour qui y est attentif, préparé et qui ne se cantonne pas à une vision des choses rétrécie et court-termiste. Cela se traduit par l'affaiblissement ou la disparition du nord magnétique qui en unifiait les parties et assurait cohésion et force. Cette apesanteur panique privée de repères unificateurs est le paradis des opportunistes qui se revendiquent détenteurs de solutions pour un nouveau départ sans que les garde-fous et barrières défensives qui les cantonnaient jusque-là ne soient alimentés de l'énergie nécessaire pour s'y opposer efficacement. Les groupes dont les composantes ne participent plus d'un projet unificateur d'ensemble offrent peu de résistance, voire implorent des solutions. En répondant à ces besoins, le stratège rusé n'agit pas seul mais en synergie

avec une volonté de renaissance. Comme un pôle de stabilité, il incarne une force d'attraction pour un nouveau futur.

Alors que l'Union européenne connaissait des difficultés, Deng Xiaoping invoqua explicitement ce cinquième stratagème en incitant les entreprises chinoises à y faire leur marché. Pour Sun Tzu, l'invincibilité dépend de soi et les occasions de victoire résultent des erreurs d'autrui. C'est à ce titre qu'il recommande de s'attacher prioritairement à la solidité des liens organisationnels en les fondant sur des relations légitimes et de confiance mutuelle célébrées par des rituels pour que l'ensemble soit réactif et solidaire. Une communication interne efficace contribue à assurer la mobilisation des ressources humaines dans un système où les parties concourent effectivement aux objectifs d'ensemble. Aussi surprenant que cela puisse paraître, le stratège chinois considère les armes comme des instruments de mauvais augure pour un usage qu'en ultime recours et parce que les autres procédés auront été épuisés. L'attention première du stratège ne s'attache donc point aux armes, mais à une concorde organisationnelle en harmonie avec les circonstances.

Dans la Chine ancienne, les médecins étaient rétribués non tant pour soigner que pour maintenir en bonne santé. Cette prévention s'opérait à travers une régulation maintenant des équilibres internes et externes en fonction des saisons, des lieux, des âges… Dans cette même optique, l'efficacité du stratège est d'autant plus admirable qu'elle évite un usage de la force (hauteur). Une fois établies les bases d'un bon fonctionnement relationnel dans une organisation, il devient possible d'exploiter les défauts dans la cuirasse des concurrents, ou ennemis. Plutôt que d'agir frontalement, on cherche dès lors à augmenter les dysfonctionnements internes des concurrents (creux), et pour tirer profit de ces vulnérabilités, le rôle du renseignement est primordial.

La force d'attraction d'une organisation qui marche s'impose aux autres par son adéquation aux circonstances et à leurs évolutions. Il est possible de rapprocher la logique de ce cinquième stratagème du jeu emblématique du continent africain, l'*Awalé* [1] où l'on recommande de ne pas s'emparer de l'initiative d'emblée. On se renforce en accumulant patiemment un potentiel d'action, en l'occurrence des graines dans un grenier, et l'on joue profil bas jusqu'à mettre l'adversaire dans une situation de dépendance où il lui devient urgent d'agir en situation défavorable. Le refus de s'engager

hâtivement pour un profit mineur crée les conditions ultérieures d'une décision stratégique majeure à l'amplitude autrement importante contre laquelle il sera vain de s'opposer. Cette ruse se fonde sur la dynamique complémentaire des pleins qui se vident et des vides qui se remplissent.

STRATAGÈME 6

La stratégie adore le vide

Clameur à l'est, attaque à l'ouest

Celui qui sait quand s'engager, fait en sorte que l'autre ignore quand se défendre […]
Le général exemplaire gagne à distance en s'attaquant à la stratégie de l'ennemi et en manipulant son esprit.

Sun Tzu

Le stratège avisé manœuvre le général adverse. Il l'induit en erreur et l'amène à agir contre son gré.

Jean-François Phélizon

RENDRE INOPÉRANT

Une armée assiège en vain une cité qui résiste avec succès. Rien n'entame la détermination de ses défenseurs qui observent à l'abri de hauts murs les mouvements des assaillants et s'adaptent en conséquence en contrant les assauts. Comment sortir de cette logique fatale d'attaques frontales repoussées et qui n'ont d'autres effets que d'éroder la force des assaillants sans entamer le moral des assiégés ? Un conseiller rusé recommande alors d'intervertir les places du vrai et du faux, du réel et du simulé, de la concentration et de la dispersion, et que les pleins paraissent vides et inversement. Comment ?
Dans le camp assiégeant, une étrange inactivité s'installe. Cela signifie-t-il que, lassé, celui-ci envisage une retraite ou envisage-t-il un ultime effort qui, en cas d'échec signerait la fin de

> l'offensive ? Les défenseurs de la cité assiégée recherchent des informations leur permettant de lever l'angoisse de l'incertitude et de savoir où et comment se concentrer. Au pied des remparts, le calme apparent exacerbe chez les défenseurs une tension incapable de se focaliser dans une direction et de se préparer en fonction. Enfin, ils notent un grand remue-ménage aux alentours de la porte est de la cité. Leur anxiété se relâche car ils savent sur quoi se régler. Au matin, quand l'attaque survient, les remparts de la porte orientale sont hérissés d'armes et les troupes d'élites s'y massent. Mais au soir, les assiégeants, après avoir brisé les défenses éparses de la porte ouest, ont pénétré dans la cité qui attendait le péril de l'est (leurre), alors qu'il est venu de l'ouest (réalité) ! En se déterminant sur des formes trompeuses, elle a elle-même organisé sa vulnérabilité.

Quand les attaques se neutralisent et qu'aucune issue est en vue, plein contre plein est vain, la situation cesse d'évoluer et la surenchère n'a d'autre effet que l'épuisement mutuel ou le maintien bancal d'un statu quo. Pour André Beaufre[1], c'est la maîtrise de la dialectique de l'interaction des acteurs entre eux qui fait que l'un des partis l'emporte. Celui qui en maîtrise mieux les termes se procure de ce fait un avantage. Cela suppose de considérer simultanément trois points de vue, soit celui de chacun des protagonistes et celui de la relation elle-même. Dans l'exemple emblématique de ce sixième stratagème, l'action de l'un lie et annule celle de l'autre dans une impasse tactique qui perpétue une non-décision aggravée par l'érosion des moyens. Si pour Clausewitz[2], la destruction des forces adverses est *la* priorité qui met le vaincu en situation de ne pouvoir s'opposer à la volonté qu'on veut lui imposer, nous avons cité précédemment la recommandation de Liddell Hart qui consiste à « réduire le combat à ses plus infimes proportions ». Il est plus aisé d'agir dans un vide (creux-faiblesse) que dans un plein (hauteur-force) et c'est pourquoi la stratégie adore le vide où elle se déploie plus aisément. Indépendamment des latitudes, des cultures et des époques, le nord magnétique de la stratégie restera toujours de concentrer force contre faiblesse pour atteindre la décision.

Au printemps 1798, alors que Napoléon Bonaparte, chef de l'Armée d'Orient se disposait à conquérir l'Égypte, il induisit en erreur la flotte

britannique en accréditant sa volonté de cingler vers l'Atlantique pour débarquer en Irlande. Abusée par cette désinformation, l'amirauté britannique se focalisa sur Gibraltar pour contrôler son détroit et contrecarrer ce qu'elle imaginait être les plans français. Mécaniquement, cette concentration fit le vide de bateaux anglais en Méditerranée, ce qui permit à Bonaparte de la traverser en toute sécurité. Ce sixième stratagème est d'un usage très courant dans de très nombreux domaines aussi divers que le sport, le business, la diplomatie ou la politique… Tout y est question de timing, de monitoring de l'esprit adverse et de manœuvres adéquates en toute sécurité.

Dans l'histoire emblématique de ce stratagème, l'attaque à la porte ouest est précédée par un temps mêlant une sensation d'inconfort et de danger dans la cité. Cette tension initiale trouble la capacité d'analyse d'assiégés anxieux de savoir sur quoi se régler. Plus l'incertitude persiste, moins ils sont enclins à la prudence jusqu'au relâchement lorsqu'enfin des signes indiquent une direction pour concentrer les efforts. C'est pourquoi temporiser préalablement participe de cette ruse qui joue sur l'inversion des places des apparences et des substances. Afin de modeler et conduire la perception et le comportement de son vis-à-vis, le stratège l'écoute avec bienveillance, puis il nourrit ses attentes spécifiques en le réconfortant pour mieux le manipuler. En écho, Sun Tzu écrivait que la connaissance de soi et de son ennemi est une garantie si ce n'est de victoire, d'une absence de défaite car on sait où et quand s'engager, temporiser ou bien se retirer. En s'élevant au-dessus de la confrontation des volontés, le stratège se fait chef d'orchestre en charge d'une articulation harmonieuse et ciblée des partitions de chacun *et* de leur interaction. Quand l'adversaire se fourvoie entre réel et apparences, se crée entre les belligérants un déphasage temporel entre celui qui est dans le vrai et celui qui se règle sur l'apparence.

Les pratiques commerciales qui octroient de supposés cadeaux à leurs clients fonctionnent sur ce schéma. Les offres extraordinaires et autres privilèges ont pour fonction d'abuser les consommateurs en leur faisant oublier la triviale réalité qui distingue entre commerce et philanthropie. À coups d'esbroufe habilement mise en scène, on estompe la vérité par le biais d'une intoxication qui abuse et interdit de penser et de contextualiser. Plutôt que de chercher à convaincre à coups d'arguments contondants qui ne font que tendre la résistance du camp adverse ou concurrent, il est

avantageux d'utiliser les convictions de celui-ci en s'en faisant un levier créateur d'opportunités.

Transformer adversaires et partenaires en alliés sans qu'ils en aient le sentiment est une constante dans l'art de la ruse chinois. D'où la question du pourquoi et du comment devient-on contributeur objectif à des causes qui nous desservent ? En quoi des systèmes de valeurs et des filtres interprétatifs rendent crédules et manipulables à son corps défendant, soit sans que l'on en soit conscient ? Les stratagèmes eux-mêmes présentent deux faces en parallèle, l'une offensive où ils sont mis en œuvre, l'autre défensive sur le comment s'en garder.

PARTIE II

STRATAGÈMES
DU FIL DU RASOIR

7. Créer quelque chose à partir de rien
8. Vaincre dans l'ombre
9. Profiter de l'aveuglement
10. Le sourire du tigre
11. Qui sait perdre gagne
12. La chance se construit

Cette deuxième famille de stratagèmes est pour partie annoncée par le dernier de la série précédente. D'une manière générale, elle s'applique à des situations à l'équilibre instable, susceptibles de basculer d'un moment à l'autre vers un changement possiblement durable. Une décision est imminente mais incertaine, l'instant est critique, les risques sont grands et le péril effectif. Si le fléau de la balance oscille progressivement dans un sens, inverser la tendance deviendrait hors d'atteinte, car l'amplification pourrait se révéler inexorable. Cette famille de stratagèmes est propice aux bifurcations soudaines. Les procédés classiques sont périmés. Imagination, paradoxe, astuces, secrets et montages occultes prennent le relais pour accoucher de dispositifs efficaces car non conventionnels. Le sens du rythme est sollicité. Les fenêtres d'opportunités une fois identifiées doivent être saisies au vol car elles sont brèves et les renversements demeurent toujours possibles.

STRATAGÈME 7

Créer quelque chose à partir de rien

Transformer le mirage en réalité

Toute chose dans l'univers a été créée à partir de quelque chose qui a été créé du néant.

Lao Tseu.

Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute.

Jean de La Fontaine

LA CRÉATIVITÉ DE L'ILLUSION

Un jeune conseiller pauvre, sans références ni relations, n'a que sa résolution et son intelligence pour se trouver un emploi. À l'affût de tout renseignement utile, il apprend que le souverain du royaume où il vit est passionné par le beau sexe et que la beauté de ses concubines concourt à sa réputation, mais qu'il n'a pas d'épouse officielle. Comment tirer profit de ces informations connues de tous et se procurer ainsi une charge à la cour ? En affinant ses investigations, il découvre que le monarque aime à parcourir les ruelles de la cité en fin de journée quand la fraîcheur succède aux températures élevées. Une manigance prend forme dans son esprit.

Choisissant une esplanade adéquate, et alors que le roi est à portée de voix, il vante publiquement la beauté, la grâce, la culture, la

subtilité et la sensualité des dames d'un royaume très lointain. Alerté par ces propos enchanteurs, le monarque le fait convoquer séance tenante et l'interroge. Est-ce bien vrai ? Pour y croire, il a besoin de détails. Alors le conseiller sans charge lui sert tous les arguments que le souverain rêve d'entendre tant et si bien que le rusé est missionné pour se rendre dans ce royaume lointain et en revenir dignement accompagné. Las, se plaint le conseiller, je suis pauvre et le voyage est long. Qu'à cela ne tienne, le monarque ordonne qu'il lui soit versé une somme conséquente pour ses frais, sa sécurité et sa peine.

Apprenant la nouvelle, les concubines s'affolent. Elles qui réussissent tant bien que mal à maintenir une harmonie dans leurs relations, quelle funeste concurrence se profile à l'horizon ! Elles convoquent le perturbateur sur-le-champ pour le menacer et le convaincre de ne pas donner suite à ce néfaste projet. Les chemins ne sont pas sûrs et une très mauvaise rencontre lui serait sans doute fatale s'il persistait à accomplir cette mission, lui font-elles comprendre… Se posant en victime, le conseiller proteste que le souverain l'a largement rétribué pour cela. Qu'à cela ne tienne, s'il n'honore pas sa promesse, les concubines s'engagent à le rémunérer au triple et elles s'acquittent aussitôt de la moitié d'un premier versement, le solde étant à venir une fois cette histoire classée. De sans ressource qu'il était, le conseiller s'est doublement enrichi, mais comment s'assurer d'une sécurité dans la durée ?

Le temps passe, vient le moment de rendre des comptes au roi. Le conseiller visite préalablement les concubines et leur enjoint de feindre d'être souffrantes pour ne pas satisfaire le monarque les nuits qui précèdent sa convocation. Pour assurer le succès de son stratagème, il leur demande de pénétrer dans la cour royale vêtues de leurs plus beaux et affriolants atours au moment même de sa comparution devant le monarque. Il les presse d'user de tous leurs artifices, de leur grande expérience et de leur savoir-faire pour provoquer à ce moment précis la plus intense fascination du souverain et de ses courtisans. Vient le moment critique. Alors que l'aspirant conseiller comparait, le roi s'étonne de le voir seul au moment même où le cortège éblouissant des concubines s'engage dans la cour au milieu de manifestations d'admiration.

> C’est alors que le rusé conseiller se jette à terre en hurlant. Il se prosterne, gémit, blanchit, s’arrache les cheveux, déchire ses vêtements et se maudit en revendiquant une mise à mort immédiate. Abasourdi, le roi ordonne qu’on le fasse taire. Pourquoi une telle scène et pourquoi n’est-il donc point accompagné ? Le désespoir du conseiller redouble et il s’accuse d’être menteur et fourbe (ce qui est vrai), dépourvu d’intelligence et de discernement (ce qui est faux).
>
> En désespoir de cause, il avoue que ces créatures de rêve qui se tiennent à présent aux côtés de son altesse sont sans nul doute les plus gracieuses, les plus subtiles et distinguées, les plus élégantes et raffinées, les plus merveilleuses que la face du monde eut le loisir de contempler… et que l’homme qui en est le maître est béni du Ciel, sa gloire étant appelée à s’étendre par au-delà les fleuves, des montagnes et de l’océan. Le souverain honoré par ces dames n’est pas seulement le plus riche, le plus juste et le plus sage, son peuple ne peut que se glorifier de l’avoir pour maître. Ces étrangères dont mon inculture m’a conduit à vanter les mérites, continue le conseiller, ne sont que des fleurs passagères qu’il serait outrageux de présenter devant un tel monarque. Moi qui me gaussais de pouvoir conseiller les princes et les rois, je ne suis que le plus misérable des ignorants et je mérite de ne plus nuire.
>
> Charmé par ce discours tenu parmi ses vassaux et courtisans qui l’approuvent bruyamment, mais aussi par la magnificence de ses concubines, le souverain conclut que ce conseiller a effectivement très bon goût. Il ordonne en conséquence qu’on le relève et qu’on lui accorde une charge fixe au palais. Quant aux concubines, elles savent d’expérience qu’elles ont affaire à un très grand professionnel capable dans le même temps de défendre une cause et son contraire tout en servant la sienne propre ! La dynamique de l’illusion a donné naissance au réel.

Selon le taoïsme, apparence et substance sont complémentaires et la force de l’illusion et de l’imagination peut donner naissance au réel. Dans cette histoire emblématique, l’aspirant conseiller ne va pas déposer son CV auprès des administrateurs de la cour ou arguer de ses compétences auprès d’un roi certainement inaccessible (hauteur). Il conçoit son stratagème à

partir des matériaux disponibles que sont les penchants du roi et la défiance des concubines. En leur donnant l'occasion de s'actualiser, le conseiller sans charge se convertit en chef occulte d'un orchestre dont les belligérants, roi, concubines et courtisans sont les instrumentistes. Avec grand sens du rythme, la manœuvre minimaliste du stratège-conseiller se décline en trois temps : capter l'attention du roi, s'assurer de l'alliance des concubines, et enfin théâtraliser la célébration du statu quo d'un royaume sans reine, mais fort bien conseillé.

Ce stratagème de création apparaît comme l'un des plus emblématiques du classique des trente-six stratagèmes et, au-delà, de la culture stratégique traditionnelle de la Chine. Tout y est affaire de communication, d'information et de leurs déclinaisons spécifiques : désinformation, influence, intoxication… Il fonctionne sur la relation qui lie le non-existant, le non-évident, l'obscur et le caché d'une part, à l'existant, le reconnu et validé qui se manifeste en pleine lumière d'autre part.

Pour donner à comprendre ce changement qualitatif, la référence à la divination à la chinoise telle qu'elle se décline dans le *Yi Jing* est éclairante. On y procède comme suit. Après l'énoncé d'une question, on jette par six fois un ensemble de trois pièces de monnaie dont il résulte un hexagramme composé de lignes discontinues (*yin*) ou continues (*yang*), jeunes ou mutantes. À chacun des hexagrammes correspond une figure mantique qui renseigne sur l'état énergétique de la question posée au moment de la consultation et son futur probable si rien n'en altère le cours. Fort de cette connaissance, il revient au consultant de se faire stratège pour se positionner et modeler l'avenir dans un sens favorable car le futur n'est pas écrit. En toile de fond de cet art divinatoire, le bouddhisme considère que le présent est le seul temps qui existe. De quoi demain sera fait relève d'hypothèses présentes et hier d'interprétations présentes du passé. Selon les époques, la variabilité des manuels d'histoire en témoigne. Passé et futur sont malléables en fonction de ce que l'on contribue à décider qu'ils soient au présent, et cette contribution ouvre le champ à la stratégie.

À l'inverse, les cultures marquées par le monothéisme posent l'existence d'un principe divin auteur exclusif d'une réalité passée, présente et à venir pour des siècles et des siècles. Dans cet esprit, pour découvrir de quoi demain sera fait, il convient de deviner ce qu'en a décidé et écrit la volonté divine. *Inch'Allah*. Le *Yi Jing*, qui sert de référence à la divination chinoise,

livre quant à lui une photo énergétique de l'état présent d'une question avec ses propensions qui ne sont, pour partie, ni fatales ni automatiques. Fort de cette intelligence, il revient au consultant-stratège de se décider d'une conduite.

L'histoire emblématique de ce stratagème dresse une cartographie stratégique de l'espace : promenade du roi (réel), royaume lointain (irréel), palais des concubines (réel), cour du souverain (réel) où un seul élément irréel crée la dynamique d'enrichissement puis de reconnaissance du conseiller. L'imaginaire appelle à la naissance d'une substance. Le *timing* de la mise en scène est essentiel, un temps de retard, ou d'avance, et la ruse s'évente.

Ce stratagème tisse sa trame dans le jeu même des interactions entre acteurs. Toujours à point nommé, l'intervention du stratège est minime. Puisque le roi aime les femmes, on l'appâte en lui faisant miroiter la réalisation possible de ses aspirations, mais ses espoirs entraînent la réaction des concubines et assure, à terme, l'efficacité de la manigance du conseiller. Parce qu'il n'existe pas de reine, les concubines s'opposent à l'arrivée d'exotiques concurrentes. Après les avoir identifiés, le conseiller au chômage a activé des ferments somnolents d'actions en puissance sous le calme apparent d'un équilibre potentiellement instable. Quelles sont apparences minimes à même de transformer une situation bien réelle ? Quelles sont les illusions qui anesthésient au point de contribuer à générer une réalité ?

Pour illustrer l'application de ce stratagème, l'histoire chinoise se réfère au siège hermétique d'une cité dont les défenseurs sont dans l'incapacité de prévenir leurs alliés afin qu'ils volent à leur secours. Alors que ses messagers successifs sont capturés et passés par les armes, le recours au septième stratagème fournit une solution. Un beau jour à midi, le pont-levis de la cité se baisse et un petit groupe de cavaliers en sort (substance). Branle-bas de combat chez les assaillants pour contrer ce qu'ils estiment être une sortie. Mais ces soldats, placides, installent des cibles sous les remparts, s'exercent au tir à l'arc puis rentrent à l'issue d'une heure de pratique (apparence). Bientôt, cela devient une habitude, ponctuellement, toujours à la même heure… tant et si bien que la vigilance des assiégeants s'amenuise jusqu'à disparaître sur le coup de midi. C'est alors qu'un cavalier sort à l'heure dite, traverse les lignes démobilisées et transmet

l’alerte aux alliés qui accourent et délivrent la cité assiégée. La manœuvre se déroule en trois temps. On se garde de ce qui paraît menaçant et on se mobilise avec des réactions à la hauteur (substance). Mais à la longue, si le danger indiqué ne prête pas à conséquences, l’attention se relâche (apparence) et cela sécurise un acte offensif (substance). Un loup qui se donne une apparence crédible de brebis, s’en approche sans effrayer le troupeau, et une fois dans sa proximité, renoue avec sa nature de prédateur. La vie quotidienne rengorge de ce type d’applications.

STRATAGÈME 8

Vaincre dans l'ombre

Montée discrète à Chengcan

Il faut attaquer en pleine lumière, mais vaincre en secret [...]
Bien que le dispositif stratégique se résume aux deux forces, régulières et extraordinaires, elles engendrent des combinaisons si variées que l'esprit humain est incapable de les embrasser toutes. Elles se produisent l'une l'autre pour former un anneau qui n'a ni fin ni commencement.

Sun Tzu

LEURRER EN RASSURANT

Depuis des lustres, les royaumes de la Plaine et de la Montagne sont en conflit moyennant des phases plus ou moins intenses. Lors de leur ultime confrontation, la Montagne a envahi la Plaine pour finalement subir une défaite humiliante qui a consacré la perte de ses provinces piémontaises. Dans sa retraite en catastrophe, elle a brûlé l'unique pont de bois qui aurait permis à la Plaine de poursuivre son avantage, les autres voies de communication étant difficilement praticables du fait d'un relief très accidenté. Depuis, isolée mais à l'abri, la Montagne travaille secrètement à sa revanche. Elle entraîne ses troupes et accumule du matériel de guerre. Tant que le pont de bois, qu'elle surveille, n'est pas restauré, la Plaine se sent en sécurité. Au fait, par ses espions, des préparatifs de sa rivale, elle demeure confiante dans ses ressources numériquement et qualitativement supérieures massées de son côté du pont-frontière. En fonction du renseignement sur les intentions

de la Montagne, il lui suffira de concentrer un peu plus de moyens pour dissuader une agression.
Vient le moment où le royaume de la Montagne s'estime suffisamment fort pour prendre sa revanche. Il entame au grand jour la réfection du pont de bois incendié lors de sa précédente et piteuse retraite. La Plaine ne s'en alarme pas outre mesure, un renfort de troupes en conséquence constitue pour elle un rempart rassurant. La sérénité règne chez le vainqueur de la dernière confrontation. Il concentre son attention sur les réparations du pont et la montée en puissance des moyens ennemis qui l'accompagne. La Plaine saura faire face. Tout en maintenant un rideau de force de son côté du pont-frontière, la Montagne transfère nuitamment l'essentiel de ses moyens par des chemins accidentés et non gardés par la Plaine. Au petit matin, elle envahit à l'improviste les provinces qu'elle avait perdues ainsi que quelques cités dans la profondeur du royaume de la Plaine. Dépourvues de support logistique, coupées de leurs arrières, les troupes de la Plaine rassemblées de l'autre côté du pont se rendent et la victoire change de camp.

Ce stratagème consiste à fixer dans le conventionnel (*Zheng* en chinois) des forces ennemies pour mieux les déborder de manière irrégulière (*Ji*). Des formes orthodoxes couvrent ainsi une manœuvre paradoxale. Adopter un comportement rationnel (apparence) pour l'emporter au moyen d'un subterfuge inattendu (substance), les exemples relevant de cette ruse abondent dans l'histoire. Ce huitième stratagème permet d'aborder la théorie des deux forces que l'on retrouve dans les recommandations de Sun Tzu. Celle dite *Zheng*, ou *Cheng*, relève de l'orthodoxie en termes de ressources, de choix de moments et de lieux et des formes d'engagement dans un conflit ou une concurrence. *Zheng* rassemble tout ce que des belligérants mettent en œuvre de manière visible et conventionnelle. La force *Ji*, ou C*h'i*, au contraire, recouvre des procédés, méthodes et moyens non-orthodoxes, surprenants ou extraordinaires auxquels on ne s'attend pas. Sun Tzu la qualifie d'inspirée, qui déroute et prend à contre-pied et fait largement appelle au paradoxe. *Zheng* et *Ji* se définissent mutuellement autant par leurs différences que par la complémentarité

de leurs traits respectifs. L'existence de l'une suppose nécessairement celle de l'autre en puissance.

Pour Sun Tzu l'efficacité résulte de leur articulation et concours, car on n'utilise jamais totalement l'une sans l'autre. Bien que, du fait de sa faiblesse en moyens conventionnels, une guérilla recourt de manière privilégiée à des formes *Ji*, agir *Zheng* peut représenter pour elle un facteur de surprise. Aucune de ces deux forces n'est recommandable ou condamnable en soi, c'est leur combinaison en temps, lieux et procédés qui fait sens en fonction de ce qu'offrent les circonstances. L'une des particularités de cette approche des deux forces réside dans le fait que les formes qu'elles empruntent n'entrent pas de manière exclusive ou définitive dans l'une ou l'autre. Lorsqu'un mouvement initialement *Ji* par son caractère irrégulier est identifié, il devient *Zheng* car manifeste, visible et observable. Par voie de conséquence, ce qui était initialement *Zheng* en fixant moyens et attention d'un adversaire peut se muer en *Ji*. Shi Bo[1] conseille de « harceler l'adversaire par une méthode conventionnelle pour cacher une méthode exceptionnelle visant à le surprendre et à le mettre hors d'état de nuire ».

Lorsque Mao Zedong utilisait le slogan « marcher sur ses deux jambes », il mettait en exergue la nécessaire complémentarité entre l'Armée rouge régulière (*Zheng*) et les partisans (*Ji*) disséminés tels des poissons dans l'eau dans les zones sous contrôle ennemi. Dans leur essai pour déterminer comment vaincre la puissance nord-américaine au vingt-et-unième siècle, les colonels de l'armée chinoise Qiao Lung et Wang Xiangsui[2] font l'apologie d'un principe dit latéral-frontal qui actualise la nécessaire articulation entre *Ji* et *Zheng* tel que Sun Tzu l'a explicitement exposé.

Cette théorie des deux forces souligne toute l'importance accordée dans la culture du stratagème à la souplesse adaptative et au sens du rythme. Le monde est en transformation permanente et, à l'image de l'eau, la stratégie s'y adapte de manière créative. Tout se régule en jouant de vitesse par rapport à la perception et aux dispositions adverses. Dans l'exemple emblématique choisi, la puissance de la Plaine est solidement établie aux abords du pont (*Zheng*), mais cela signifie nécessairement l'existence de faiblesses ailleurs, soit dans une zone de dispersion où la Montagne avance de manière concentrée et offensive. En traversant les Alpes en hiver, Hannibal puis Bonaparte bénéficièrent d'un effet de surprise qui contribua

largement à leur victoire respectivement sur les Romains et sur les Autrichiens. Paradoxalement, le coût énergétique de ce franchissement, inconcevable du point de vue d'une orthodoxie et des coutumes militaires, s'est traduit en avantage[3].

Ce stratagème à la simplicité trompeuse peut être utilisé pour penser de manière globale la conduite d'une interaction entre deux belligérants. Qu'ils soient aux prises, qu'ils temporisent, ou momentanément collaborent, une relation objective d'interdépendance les unit. Le mouvement de l'un entraîne une réaction de l'autre. Lorsque le royaume de la Montagne entame la réparation du pont de bois, son action visible (*Zheng*) enchaîne et lie la force *Zheng* du royaume de la Plaine au détriment de la garde des passages montagneux qui en deviennent propices à une offensive en secret. Ce faisant, la Montagne n'use pas seulement de ses propres moyens, mais elle conduit ceux de son adversaire car elle connaît sa stratégie et son système d'alerte. Renforcée dans sa conviction par les manœuvres visibles adverses, la Plaine devient prévisible et la surprise devient possible. Là où le raisonnement de la Plaine est tactique et local, celui de la Montagne est stratégique et global. Si localement, soit de part et d'autre du pont de bois, l'économie des moyens et la liberté d'action penchent du côté de la Plaine, dans le grand champ, l'articulation des deux forces joue en faveur de la Montagne. Cet exemple n'est pas sans évoquer l'une des catastrophes militaires majeures d'une France éprise de paix et aveuglément confiante dans sa ligne Maginot, et dont l'État-Major se refusa à prendre en compte le renseignement qui indiquait le sens de l'offensive allemande et le *blitzkrieg* qui s'ensuivit.

Intelligence et rythme favorisent l'initiative dans les combinaisons sans fin du *Zheng* et du *Ji* en fonction de l'évolution des stratégies, des conditions et des attentes. La manœuvre de ce huitième stratagème induit une concentration tactique inopérante de la Plaine, et simultanément une marge stratégique dans la sécurité pour la Montagne. On s'égare à ne considérer ruses et stratagèmes qu'au titre d'expédients temporaires qui ne procèdent que de la tactique. La culture du stratagème dans sa version chinoise requiert une vision d'ensemble fondée sur l'interdépendance et la transformation. C'est à ce titre qu'elle prend toute son actualité dans un vingt-et-unième siècle global, interdépendant et soumis à des changements de moins en moins prévisibles. Pour tout stratège, que cela soit au niveau professionnel ou de sa vie personnelle, cela incite à identifier les angles

morts dans la perception de chacune des parties prenantes d'une situation conflictuelle, ainsi que des représentations et convictions qu'elles se refusent à discuter ou à remettre en question ? En quoi les habitudes et conventions (*Zheng*) génèrent pour l'adversité des occasions inattendues (*Ji*) ? En quoi la fascination pour les explications consensuelles rend-elle vulnérable et stérile dans la conception d'opérations surprises gagnantes ? Quelles ombres enfantent la lumière ?

STRATAGÈME 9

Profiter de l'aveuglement

Contempler l'incendie de la berge opposée

Tant que l'huile alimente le feu, attendre à bonne distance. […]
Le bon stratège maîtrise l'art du délai.

Sun Haichen

Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme.

Antoine Lavoisier

L'HUÎTRE, LE MARTIN-PÊCHEUR ET LE HIBOU

Une huître bâille au soleil en exposant ses valvules. Un martin-pêcheur fond brusquement sur elle pour y introduire son bec et s'en repaître alors qu'elle se referme dans l'urgence. L'oiseau proteste. C'en est fait, tu es à moi et tu ne pourras m'échapper ! Mais le mollusque réplique. Et toi, tu ne pourras me manger car je ne lâcherai jamais prise. Fort de ce qu'il considère comme un avantage, le martin-pêcheur tance son interlocuteur. Mais tu mourras si nous en restons là. Sans se laisser démonter, le coquillage rétorque. Et toi aussi l'oiseau, faute de te nourrir. La situation est dans l'impasse. Et le martin-pêcheur de s'épuiser en voletant avec difficulté car l'huître le leste lourdement, et celle-ci d'affermir son emprise sur le bec de son prédateur. Ce combat semble sans issue alors que le soleil se couche sans qu'aucun des protagonistes ne fléchisse dans sa détermination. L'écho faiblissant

> du pugilat se propage aux abords du plan d'eau. Survient un hibou qui se saisit du martin-pêcheur incapable de s'élever en volant. Libérée, l'huître tombe du ciel, se brise sur un rocher, son poids l'entraîne dans l'eau profonde et des crevettes à l'affût se repaissent de la chair de ce fruit de mer éreinté d'avoir tant lutté. Quant au martin-pêcheur, il est dévoré par le hibou.

Lorsque des protagonistes aux prises s'acharnent au point d'en perdre toute vision d'ensemble, ils se transforment en proies pour des acteurs extérieurs qui profitent de leur aveuglement. C'est ainsi que les deux guerres mondiales amorcées par des puissances européennes alors dominantes ont débouché sur l'hégémonie de deux puissances jusque-là périphériques, les États-Unis et l'Union Soviétique. Ce stratagème démontre à quel point une obsession détourne l'attention des fins poursuivies au profit exclusif et fatal d'une opposition vaine et parfois suicidaire. Autant l'huître que le martin-pêcheur veulent survivre (fin), mais pour le volatile dévorer le coquillage n'est qu'un moyen de sa survie et non sa finalité unique et incontournable. Les alternatives pour l'huître sont plus réduites, car lâcher prise pour elle revient à être mangée, soit à disparaître à très court terme.

Dans de tels scénarios, non seulement les protagonistes s'épuisent, mais ils renforcent le pouvoir relatif de ceux qui se situent dans leur environnement. Sur un plan commercial, une surenchère aveugle entre entreprises rivales à coups de promotions et de réductions de prix favorise les stratégies d'*outsiders* qui profitent de l'affaiblissement mutuel des protagonistes. Dans une organisation, deux services en concurrence ouverte favorisent objectivement l'intervention d'un tiers qui s'interpose et en tire parti. La défense étriquée d'intérêts particuliers et sans vision d'ensemble renforce des juges de paix extérieurs qui servent leurs intérêts tout en imposant un nouvel ordre dans le conflit. L'intervention du hibou fournit une solution au blocage de la relation conflictuelle entre l'huître et le martin-pêcheur. Médiateur appelé par la situation elle-même, son offre de service est supérieure aux options sans issue des deux belligérants. Un médiateur providentiel comme le hibou n'a guère besoin de se dépenser, les intraitables ont déjà fait l'essentiel du travail pour lui et ils ne sont plus en état de s'opposer.

Comment ne pas évoquer la conquête des cités grecques par Philippe de Macédoine qui usa de leurs grandes compétences à se quereller et s'affaiblir

mutuellement ? Les intérêts partisans et spécifiques ruinèrent les précieux biens qu'elles avaient en commun : la liberté et l'indépendance. Lorsque dans une situation d'ensemble, chacune de ces parties prenantes estime que son intérêt particulier l'emporte sur le général, la situation est mûre pour des ingérences extérieures. Dans cette deuxième famille de stratagèmes des batailles indécises, la vision bornée et l'acharnement entraînent la ruine de belligérants devenus sourds à des échelles et des échéances en dehors de leurs prés carrés. Sur la berge d'en face, il est avantageux pour un hibou-stratège de temporiser en observant l'effet des désaccords jusqu'à ce qu'ils se transforment en opportunités. Leur donner de l'espace renforce les protagonistes dans leur obstination, les rend prévisibles et crée les conditions d'une intervention décisive à point nommé.

L'évolution crée l'occasion, mais se découvrir trop tôt s'accompagne du risque de favoriser l'union des ennemis d'hier contre l'incursion d'un tiers. L'attente stratégique reste un art difficile et parfois dangereux si l'on n'en respecte pas le rythme. Comment et pourquoi un stratège se transforme-t-il en son pire ennemi dès lors qu'il oublie de considérer le contexte vaste, hétérogène et complexe où non seulement se jouent ses intérêts à lui, mais aussi ceux d'autres parties prenantes et de possibles nouveaux entrants ? Où se situent les arguments et les ressorts qui poussent à ne plus vouloir comprendre plus loin que le bout de son nez, et à refuser de prendre en compte une vision d'ensemble ?

STRATAGÈME 10

Le sourire du tigre

Cacher une épée dans un sourire

Quand l'ennemi cherche à attaquer, songez à négocier. Quand il cherche à négocier, songez à l'attaquer !

Sun Tzu

Qui a le miel sur les lèvres, cache le crime dans son cœur. La bouche est aussi douce que le miel, mais l'estomac est aussi dangereux que le sabre !

Dictons chinois

UNE CONDUITE PARADOXALE

Alors qu'il conduit son véhicule à la vitesse requise, un automobiliste stoppe brusquement pour éviter le chien qui traverse la chaussée. La voiture qui le suit freine à son tour, mais le percute par l'arrière. Selon le Code de la route, cette dernière est en tort. En toute logique, le conducteur du premier véhicule peut s'estimer autorisé à s'offusquer, à crier au non-respect des règles et à exiger réparation dans les pires termes qui soient pour l'autre conducteur ! De son côté, le chauffeur en faute se prépare à contrer l'argumentaire. Il échafaude une version où la mauvaise foi est patente. En fin stratège, le premier joue de paradoxe. Après avoir quitté son véhicule, il s'informe avec empathie et bienveillance des dégâts occasionnés au véhicule, et puis se préoccupe de l'état physique et psychologique de celui qui l'a heurté par l'arrière. Privé de points d'appui agressifs sur lesquels s'appuyer pour

réagir, la volonté de résistance et d'en découdre de celui-ci se dissout tant et si bien qu'il n'est plus en condition de résistance lorsque l'intransigeance du premier, sympathique mais ferme, consigne sa vision des faits dans le constat à l'amiable.

LA DIX-NEUVIÈME PROVINCE

Le dictateur d'un État pétrolier riche et puissant désire s'étendre. À sa frontière sud subsiste un émirat ridiculement petit, mais immensément riche en gisements exploitables. Son annexion ne serait affaire que de quelques heures. Il est gouverné par un jeune prince inexpérimenté et jusque-ici célibataire. Son précepteur devenu conseiller, méfiant à juste titre du grand voisin du nord, recommande un jeu d'alliances qui neutralise toute velléité d'invasion.

Paradoxe, pour parvenir à ses fins en minimisant les risques, le dictateur offre sa propre fille en mariage au prince qui ne peut qu'accepter ce qui a toutes les apparences de vouloir sceller un pacte familial. Refuser serait une offense. Quelque temps plus tard, moyennant une certaine publicité, le raïs convoque son Grand Conseil avec pour ordre du jour les plus hautes affaires de l'État, à savoir ses projets d'expansion. Que suggèrent les membres de cette instance suprême ? La question provoque un malaise dans la noble assemblée. Puis, à l'issue de moult hésitations, l'un des participants évoque à demi-mot la richesse de l'émirat peu défendu du sud… Le raïs entre immédiatement dans une colère noire, car cette option lui ferait porter le fer contre son propre gendre ! Il n'en est pas question et peu de temps après, on apprend que ce conseiller a eu un accident fatal.

La vie continue, et bien que le vieux sage du sud, augurant d'une manigance, recommande au prince de redoubler de prudence, celui-ci revient partiellement sur sa méfiance à l'égard du Nordiste devenu son beau-père. Lors de la session suivante du Grand Conseil, le raïs fixe un ordre du jour similaire au précédent. Même malaise avant qu'une timide suggestion d'annexion de l'émirat du sud soit formulée à demi-mots. Le malheureux qui a osé se

prononcer ainsi est aussitôt exécuté à grand renfort de publicité. Pleinement rassuré, le jeune prince congédie le vieux sage qui l'importune avec ses inquiétudes et sa défiance. C'est alors que l'émirat est militairement envahi et conquis en quelques heures et qu'il devient la énième province de l'État du nord !

POUR LE PLAISIR DES YEUX

Durant sa visite des souks, le visiteur occidental fatigué accepte l'invitation souriante d'un marchand à entrer se reposer un instant dans son échoppe. Pour le plaisir des yeux, qu'il insiste, pas pour acheter ! L'étranger se laisse tenter. Tu aimes le thé à la menthe, mon cousin en fait un excellent, je lui demande pour toi ? Aussitôt dit, aussitôt fait, les petits verres sont disposés et la conversation s'engage de manière informelle et décontractée. Visiteur et marchand partagent un, puis deux, puis trois thés à la menthe. Qu'il est agréable de se détendre assis dans l'ombre sans être harcelé par des marchands ! D'où viens-tu, interroge le tenancier de la boutique, tu es en voyage d'affaires, tu as des enfants ? Moi j'en ai deux… et ta femme, elle n'est pas avec toi ? Ah, elle garde les enfants alors que toi tu fais du tourisme après le travail, ton épouse est admirable et tu as bien de la chance.
Derrière le rideau de cet échange de banalités se profile une insidieuse opération d'intelligence. Le marchand accumule toute une somme d'arguments dont il va tirer profit ultérieurement en prenant à défaut ce visiteur innocent et confiant qui a baissé sa garde et qui à présent se lève pour prendre congé. Un grand merci pour ce thé, et pour cette conversation si cordiale. Je dois rentrer à présent pour boucler mes bagages, dit-il. C'est là que le scénario s'inverse brusquement. Comment ce mari et père responsable et aimant oublierait-il de rapporter quelques beaux souvenirs à sa petite famille qui est restée au pays ? Regarde ce sac à dos pour ta fille, tu m'as dit qu'elle était blonde avec des yeux verts, ces couleurs lui iraient à merveille… et ce collier de pierres aux tons vifs pour ton épouse à la peau pâle… et pour ton fils… L'étranger gavé de thé peut-il décemment repartir sans un cadeau pour chacun

> de ceux qu'il aime tant, ne serait-ce que pour tranquilliser sa conscience ?

Un sourire qui désarme pave le chemin des armes, et si ce n'est des larmes. L'aménité parfois héberge le danger. Dans les trois histoires illustrant ce dixième stratagème, des dehors paradoxalement aimables assurent la sécurité de manœuvres sous-jacentes. Bouche de miel, cœur de fiel, dit le dicton. Pourquoi agir *Zheng* quand la voie *Ji* permet de réussir avec économie ? Comment ? Une fois encore en raisonnant stratégie et non seulement contre-tactiques : en s'élevant au niveau de la dynamique qui lie les parties prenantes d'une relation afin de la conduire. À la sympathie pacifique d'un tigre qui abandonne crocs et griffes, on voudrait tant y croire, ce serait rassurant ! Disparus les signes du danger, la vigilance ne serait plus de mise. Une empathie revendiquée et assumée incite d'autant à la confiance qu'on serait en droit d'attendre tout autre chose d'un prédateur, d'un puissant ou d'un marchand. Le but véritable du tigre souriant est sécurisé sous des dehors bon enfant, et cet esprit de concorde apaise par contagion.

Dans le premier exemple, le stratège agit paradoxalement avec sympathie là où tout milite pour son contraire. En conséquence, qui se préparait à argumenter et à résister se relâche. Le point d'appui agressif sur lequel il se réglait pour arc-bouter sa défense est sans nécessité. Face à un interlocuteur compréhensif et avenant, pourquoi donc batailler ? Ce stratagème se fonde sur la complémentarité de la défiance et de la confiance moyennant un différentiel dans le tempo. Une fois la situation pacifiée, un brusque coup tactique emporte la décision car la carapace de protection est dissoute. Ce stratagème du tigre souriant s'adapte particulièrement aux situations de batailles indécises où il est préférable de cheminer masqué.

À travers la ruse du plaisir des yeux, l'absence d'agressivité du marchand lui permet d'acquérir de précieuses informations sur la situation du touriste, sur ses dépendances, ses forces et ses faiblesses, sur les qualités de ses liens et de ses alliances. Le renversement intervient alors comme le tonnerre dans un ciel débonnaire et serein. Il en va de même lors de négociations pour s'introduire dans le secret de confidences qui ne se seraient jamais exprimées en pleine lumière si la défiance régnait. La douceur du vent crée les conditions de la brutalité de l'acier, dit-on en Chine. Pourquoi sacrifier au conflit et à la violence ce que la candeur peut procurer à terme ? Il faut

savoir temporiser et se faire du temps un allié. Comment amadouer et enjôler par sympathie et conduite paradoxale un interlocuteur sur ses gardes ? Pourquoi et comment ne pas se rendre vulnérable à ce type de manigances ?

STRATAGÈME 11

Qui sait perdre gagne

Sacrifier le prunier pour sauver le pêcher

Paris vaut bien une messe.
Henri IV

Lorsque les protagonistes sont de force égale, le recours à la stratégie assure la victoire.
Sun Bin

Il faut sacrifier les détails pour réaliser les grands desseins.
Dicton chinois

LA FORCE DE LA FAIBLESSE

Un procès retentissant aux assises est sur le point de se tenir. Deux équipes d'avocats s'affrontent. Curieusement, leur composition est similaire. Chacune d'entre elles aligne un praticien expérimenté, rusé, convaincant et difficile à neutraliser, un professionnel d'un niveau honorable et enfin un nouveau venu facile à déstabiliser. Le parti de l'accusation choisit de frapper fort d'entrée, il pense ainsi impressionner durablement les jurés et créer un climat en sa faveur tout au long du procès. Il programme en premier la plaidoirie du vieux rusé, suivra le jeune et le collègue honorable aura pour mission de conclure la joute en reprenant les arguments de son camp. Au fait de cette succession des plaidoiries, la défense communique au président du tribunal l'ordre d'intervention de ses avocats. Face au meilleur des trois de l'accusation, la défense

> engage le jeune inexpérimenté et perd un point aux yeux des jurés. Au jeunot d'en face, elle oppose le collègue honorable et gagne un point. Finalement, le roué vieux professionnel l'emporte contre le collègue honorable adverse. En sacrifiant son novice, la défense annule la partie forte de l'accusation pour l'emporter par deux plaidoiries gagnantes contre une. Le choix délibéré d'un sacrifice tactique a assuré le gain stratégique. Alors que l'accusation a frappé fort à l'ouverture, elle se retrouve sans munitions quand l'autre partie monte en puissance pour conclure en position de force.

Lorsque l'on abandonne la part du feu à un incendie qui progresse pour mieux l'arrêter, le sacrifice est avantageux. Cela revient à perdre délibérément une bataille pour mieux gagner la guerre. Dans toute compétition, ou simple concurrence, il est téméraire et risqué d'espérer l'emporter à chaque rencontre et dans tous les compartiments du jeu. C'est pourquoi il peut être avantageux d'anticiper en choisissant le où et quand perdre localement pour l'emporter au final. En d'autres termes, où se concentrer et où se disperser pour en faire un atout. En stratégie, les forces adverses sont un fait, et puisqu'on ne peut éviter qu'elles s'engagent, autant les y aider et les conduire en anticipant plutôt que leur abandonner une initiative qui ne ferait que nourrir incertitude et inquiétude pour soi. Dans l'interaction conflictuelle, la sagesse enseigne à se servir de tout, soit tout autant de la force que des avantages de la faiblesse.

Dans l'histoire emblématique de ce stratagème, la force de l'équipe adverse est annulée par une perte locale. Cette défaite consentie est aussi déterminante, si ce n'est plus, que les victoires des deux avocats expérimentés car elle les rend possibles. Le stratège en tire un rendement maximum et accroît globalement sa marge de manœuvre. Cette ruse achète du long terme en payant de court terme et le sacrifice d'une partie assure le gain du tout. La défaite ponctuelle contribue de manière décisive à la victoire ultime. Le paradoxe de la stratégie veut que le mieux soit l'ennemi du bien[1]. Un belligérant à la supériorité sans appel dans tous les compartiments du jeu contribue paradoxalement à construire sa vulnérabilité, car sa domination stimule la créativité des autres pour le contrer. L'attaque des Twin Towers de New York par Al-Qaida utilisant des avions de ligne s'inscrit dans cette logique innovante contrainte par l'absolu

de l'emprise politique, économique et militaire des États-Unis. La pression de cette hégémonie obligea ses ennemis à inventer cette attaque *Ji* sans précédent.

Pour des acteurs mineurs ou dominés qui ne peuvent entrer en compétition par des moyens conventionnels (*Zheng*), seuls des scénarios non-orthodoxes sont susceptibles de leur donner une liberté d'action rendant possibles des initiatives surprenantes. C'est ainsi que la quête d'armes et d'une domination absolue est confrontée à terme à des procédés inusités à l'encontre desquels des répliques sont inexistantes. Lorsque des dominants exigent le recours exclusif à des procédés *Zheng*, ils succombent à une dangereuse vue de l'esprit. Il n'est pas judicieux d'acculer un chat au fond d'un couloir sans issue, pas plus qu'il n'est recommandé de supprimer toute marge de manœuvre à un ennemi que l'on se refuse à détruire totalement en supprimant toute possibilité pour lui de revanche. Tant que des perspectives existent, un opposant peut dérouler son jeu dans le cadre des règles conflictuelles d'un système plutôt prévisible et connu. C'est pourquoi une sage hégémonie concède des gains mineurs qui lui permettent de se maintenir sans obliger les parties prenantes de puissance inférieure à recourir à des scénarios iconoclastes. Se battre pour chaque détail et ne rien concéder peut compromettre et affaiblir un enjeu supérieur. Savoir perdre pour gagner assure la durée à une force dominante qui use intelligemment de ses faiblesses réelles ou simulées.

L'enseignement stratégique rejoint celui d'une véritable sagesse. Loin de saper une suprématie, des pertes limitées constituent la part obscure de son maintien comme tel. Mais, si la prépondérance globale s'étaye parfois de quelques revers locaux, mieux vaut les anticiper et les choisir plutôt que de se les laisser imposer là où l'on serait pris à défaut. La faiblesse n'est point tant sacrifiée que jouée à son maximum d'efficacité dans sa contribution aux conditions de la victoire. Même si un tel procédé est cruel, le paradoxe veut qu'elle ne représente en aucune manière une quantité négligeable, bien au contraire. Durant la bataille d'Angleterre, Winston Churchill au fait d'un raid de la Luftwaffe pour raser la ville de Coventry, ne prit aucune disposition défensive pour sauver le secret de la possession du code de chiffrement des messages ennemis par ses machines *Ultra*. Protéger Coventry aurait alerté l'ennemi. Ne rien faire assura la permanence du renseignement sur les mouvements allemands jusqu'à la fin du conflit. Dans

l’art chinois de la stratégie, tout est potentiel, forces comme faiblesses, le tout est de savoir en jouer.

STRATAGÈME 12

La chance se construit

Emmener un mouton en passant

Le premier devoir d'un général est de se rendre invincible [...]
Le stratège s'adapte aux variations de la situation de l'ennemi pour obtenir la victoire.

Sun Tzu

Le mouton se trouve là par hasard, mais ce n'est pas par hasard que l'on s'en empare.

Jean-François Phélisson

L'OCCASION FAIT LE LARRON

Un futur diplômé termine le stage professionnel qui validera sa formation avec l'espoir d'obtenir un CDI dans la foulée. Il obtient un rendez-vous avec le responsable des ressources humaines du groupe où il travaille afin d'aborder le sujet. Pour démontrer son expertise et l'intérêt de son insertion, il a préparé un argumentaire détaillé qu'il se promet de développer oralement point par point. L'entretien se déroule en fin de journée. Comme prévu, il porte sur les dangers de la délinquance et de la piraterie sur Internet, un domaine en forte croissance. Malheureusement, cela ne semble guère intéresser le responsable des ressources humaines. Le topo du stagiaire tombe à plat et aucun dialogue constructif ne permet de pronostiquer une issue favorable. Si les choses se poursuivent dans les mêmes termes, l'échec est assuré. Le futur diplômé doit

> urgemment perturber cette mécanique trop huilée dont l'issue négative fait de moins en moins de doute.
> Il prend l'initiative de déplacer le sujet de l'échange de sa candidature vers celui de l'actualité du groupe et de ses enjeux prochains, et amène ainsi son interlocuteur à s'exprimer sur un domaine qui lui tient à cœur. Celui-ci devient volubile et au fil de la conversation dont la boussole a changé, il mentionne le cas emblématique du directeur de la Stratégie Asie qui prendra prochainement sa retraite. La connaissance des acteurs, réseaux et marchés émergeants de cette zone indo-pacifique qu'il a accumulée tout au long de sa carrière va faire défaut à un moment crucial du développement du groupe… Le responsable des ressources humaines décrit alors les fonctions, jusque-là absentes, que devrait assurer une plate-forme de gestion de la connaissance interne au groupe. Cela requerrait des compétences en informatique de réseau afin d'assurer la capitalisation et le partage des acquis et savoir-faire, notamment de ce directeur de la stratégie. Vu qu'il n'est pas nécessaire de publier une offre d'emploi puisque la compétence est là, le futur diplômé signe son contrat d'embauche dans la semaine qui suit.

L'intérêt de ce douzième stratagème est double, car il articule deux espaces de manœuvre complémentaires. Le premier, classique en la matière, est celui de l'esprit du directeur des ressources humaines et des potentiels qui s'y nichent. C'est sur ce terrain que la ruse s'enracine. Le second, et c'est là que ce stratagème se distingue, est l'esprit du stratège lui-même et de sa capacité à accueillir avec imagination quelque chose d'imprévu, mais porteur. Paradoxalement, l'argumentaire initial du stagiaire, même fort solide, représente un obstacle majeur à la réalisation de son objectif d'intégration dans le groupe. En s'y limitant il se prive d'une liberté d'action lui permettant d'identifier un mouton qu'il emmène en passant comme indiqué dans l'intitulé traditionnel chinois, en l'occurrence il ne s'agit là rien moins que d'un CDI ! Délaissant une approche directe visant à convaincre dans une bataille d'arguments, l'entretien devient créatif et la combinaison des deux théâtres fait la réussite d'une manœuvre globale cogérée par le responsable des ressources humaines et le stagiaire.

Dans un monde turbulent et changeant, prévoir le futur par le détail est une gageure. Dans cette histoire emblématique, le futur diplômé sent la nécessité d'une bifurcation dans la thématique et la rythmique de l'entretien, faute de quoi il repartira bredouille. Il se met alors en situation d'identifier un mouton en mal de maître (*Ji*) ce qui suppose d'abandonner ce sur quoi il se réglait rationnellement (*Zheng*) et qui n'entrait pas dans les plans du décideur, c'est-à-dire le responsable des ressources humaines.

Ce stratagème enseigne que la chance peut être cultivée, ou bien stérilisée faute d'ouverture d'esprit et d'inventivité. Dans une quête exclusive de ce que l'on a défini et choisi, le risque est d'être aveugle et réfractaire aux moutons qui passent et ne demandent, parfois, qu'à être emmenés. Ce stratagème opportuniste recommande disponibilité et présence d'esprit pour agir dans le tempo d'une occasion à laquelle on n'est pas préparé. L'entraînement de l'intuition et de la sensibilité permet de saisir des opportunités non-manifestes l'instant d'avant. Les temps de mutations et de troubles sont favorables à l'application de cette ruse. Lorsque des appartenances, des fidélités, des connexions se distendent, des enjeux (moutons) se retrouvent brusquement isolés, sans protection, ou en mal de berger. Dans le *budo*[1], on recommande de ne pas se laisser vampiriser par le sabre ennemi, de ne pas concentrer étroitement son attention, mais d'apprécier en simultané le proche et le lointain pour faire face à toute éventualité, surtout celles dont on n'avait pas idée. Pour les missions délicates, Napoléon exigeait des personnes qui avaient de la chance ou savait la créer.

La capacité créative à imaginer des solutions au débotté est d'autant plus précieuse que l'on se trouve dans une situation confuse ou sans espoir. Cela suppose une capacité d'accélération à la fois souple et hardie. Il ne s'agit donc pas d'un mode d'action *a priori* sur la base d'objectifs étroitement prédéfinis, mais en fonction de ce qui se présente[2].

L'histoire traditionnelle illustrant ce stratagème en Chine parle de loup et de mouton. Faute d'anéantir un rival inoffensif (mouton) aujourd'hui, il peut se transformer en dangereux prédateur demain (loup). Faute d'avoir agi à propos, on se retrouve dans une situation critique ultérieure. La détection de potentiels avant qu'ils ne se transforment en tendances lourdes permet de les influencer et orienter, soit à chevaucher un dragon naissant et à grandir avec lui. Être femme ou homme de la situation au bon endroit au bon

moment est rarement le fait du hasard mais d'une attitude d'ouverture en harmonie avec les circonstances.

Dans un monde interdépendant et en mouvement, il est sage de cultiver les dispositions qui permettent d'emmener des moutons qui passent à portée sans s'annoncer, ou à éviter de perdre les siens. Comment mettre de côté des attentes très définies, et s'ouvrir à des possibles non planifiés ? Où sont les angles morts générés par nos propres convictions et représentations ? Comment laisser le réel s'exprimer dans ses termes plutôt que de vouloir le forcer en pure perte ? Que changer dans ses postures et comportements pour ne pas exclure mais accueillir et conduire les moutons de passage ?

PARTIE III

STRATAGÈMES D'ATTAQUE

13. La pince des louanges
14. Le potentiel du passé
15. L'atout du contexte
16. Lâcher pour saisir
17. Miser sur les intermédiaires
18. Le poisson pourrit par la tête

Comme son nom l'indique, cette troisième famille rassemble des stratagèmes offensifs plutôt directs, même si leur réalisation passe par la constante d'un renseignement préalable pour repérer la distribution des forces et des faiblesses, et identifier les tendances dont les situations sont porteuses. Attaque signifie danger, car les dispositions et les manœuvres y sont plutôt visibles et explicites. Lorsque l'action s'engage, elle doit être concentrée et brève et viser à un changement qualitatif ou à une décision rapide. L'intention consiste ici à réduire, détruire ou acquérir dans un mouvement positif qui optimise l'usage des propensions et potentiels disponibles. Obtenir beaucoup en investissant peu reste la règle dans cette déclinaison de l'art de la ruse.

STRATAGÈME 13

La pince des louanges

Frapper l'herbe pour débusquer le serpent

Une armée sans espions est comme un corps sans yeux et sans oreilles.
Sun Tzu

Faire s'envoler avec des louanges pour mieux saisir par des pinces.
Dicton chinois

UN CHEVAL AUX BOIS DE CERF

Un ambitieux Premier ministre parvient à mettre sur la touche un vieux monarque au profit d'un prince héritier timoré qui lui abandonne l'exercice effectif du pouvoir. Ce nouveau rang le grise au point de le convaincre de déposer à son tour le fils du roi et de fonder une nouvelle dynastie qui commencerait avec lui. Avant la mise en œuvre de ce plan qui n'est pas sans danger, il sonde les intentions et les dispositions des membres puissants et influents de la cour. Pour ce faire, il offre un cerf au jeune roi en déclarant que ce cheval est un gage de sa fidélité et de sa loyauté. Le jeune souverain éclate de rire, car jamais il n'a vu de cheval avec des bois sur le crâne. La langue de son Premier ministre a dû fourcher, pense-t-il. Mais pas du tout, qu'il lui est répondu, ce cheval est l'un des plus nobles animaux qui soit, je l'ai acquis dans une province lointaine réputée pour la qualité de ses étalons ! Interdit, le monarque ouvre de grands yeux et s'interroge de savoir jusqu'où ira cette plaisanterie.

> Le malentendu sème l'inconfort et la consternation parmi les courtisans qui ne savent plus sur quel pied danser, d'autant que l'ambitieux ministre exige que tous se prononcent sur la nature de l'animal. Pris au dépourvu, chacun se trouve contraint à prendre position. Les uns s'amusent et se rangent du côté du roi, car, de toute évidence, il s'agit bien d'un cerf, d'autres se taisent prudemment en évoquant des caractéristiques communes aux cervidés et aux équidés sans trop se risquer à mentionner ce qui les différencie. D'autres enfin prennent fait et cause pour le Premier ministre. À présent que tous se sont tous prononcés, celui-ci est à même de mettre en œuvre son plan fort d'une connaissance qui distingue entre les courtisans réalistes, les hypocrites opportunistes et les flatteurs.

Cette ruse recommande d'agir de manière impromptue dans un milieu somnolent (herbes sèches) pour en identifier les potentiels et les intentions qui s'y trament (serpents). De telles initiatives révèlent au grand jour des desseins encore dans la sécurité de leur gestation. Une mise en lumière soudaine a pour effet de casser l'élan de projets immatures qui auraient nécessité du temps pour prendre forme et se concrétiser. À l'image de l'intitulé traditionnel chinois de ce stratagème, le serpent endormi dans la protection des herbes sèches est contraint d'agir sans disposer de l'intégralité de ses moyens et dans l'ignorance des conditions exactes du contexte. C'est dans la terre que les graines préparent leur éclosion. Lorsque le climat devient propice, elles se déploient sous l'effet conjugué de l'eau, de la chaleur et de la lumière. Définir objectifs et stratégies demande du temps, une succession d'étapes nécessaire que l'on retrouve dans le cycle qui va de l'hiver (conception) à l'été (floraison) en passant par le printemps (éclosion).

Dans cette ruse, le stratège prend l'avantage en perturbant des phases qui normalement s'enchaînent. En agissant à contre-courant, ce treizième stratagème prend de court les composantes d'une situation alors qu'elles baignent encore dans une léthargie confortable. Cette brusque initiative dans un vide propice contraint dans l'urgence à des choix incommodes. En étant offensif quand nul ne l'est, le stratège rusé s'assure d'un avantage temporel, car il est prêt à tout. Cette action hivernale alors que tout est en repos introduit une rythmique vive et rapide dans un tempo lent et ample.

Des intentions se révèlent dans un état embryonnaire fragile et la floraison, rendue stérile, n'est plus opérationnelle.

Les responsables politiques ont coutume d'organiser des fuites, prétendument anonymes, sous la forme de ballons d'essai. Une fois le serpent débusqué, soit que les réactions des parties concernées se sont manifestées, ils ont loisir de s'adapter en conséquence. Dans le domaine économique, un effet d'annonce oblige des concurrents à révéler leurs dispositions et à détailler leurs plans hâtivement et dans l'impréparation. « Faire s'envoler avec des louanges pour mieux saisir par des pinces », ce dicton chinois décrit aussi un usage de la parole non tant pour exprimer quelque chose que pour inciter les autres à le faire[1]. Ce treizième stratagème, qui contraint les assoupis à trahir leurs dispositions présentes et à venir, s'inscrit dans une dynamique triangulaire qui implique un stratège, les intentions des protagonistes et leurs environnements. Où sont les herbes sèches où des serpents se croient à l'abri ? Où sont les somnolences persuadées que le temps de la vigilance ou de l'action n'est pas venu ? Où et comment agir en amont du réveil de concurrents ou d'adversaires alors que ceux-ci s'ébrouent à peine, et les prendre de court ? L'avenir appartient à ceux qui se lèvent tôt !

STRATAGÈME 14

Le potentiel du passé

Redonner vie à un cadavre

Celui qui peut encore agir pour son propre compte ne se laisse pas utiliser.
Celui qui ne peut plus rien faire supplie qu'on l'utilise.

François Kirchner

C'est dans les vieux pots que l'on fait la meilleure soupe.

Dicton populaire

VOYAGE À LA CITÉ SAINTE

Une nouvelle religion apparaît. Celles qui lui préexistent s'efforcent de la marginaliser en s'appuyant sur des traditions enracinées, des rituels, des pèlerinages, des hiérarchies, des communautés organisées, des édifices emblématiques symboliques et puissants qui ne sont pas pour autant sans relation avec des intérêts économiques. La nouvelle religion revendique une vocation universelle, mais l'espace où se déployer lui est fortement disputé. Elle est objectivement en concurrence avec celles qui lui sont antérieures. Pour s'imposer, elle doit les exclure ou les intégrer en se posant comme une synthèse supérieure. En songe, le porteur de cette confession est visité par un ange qui le conduit nuitamment dans la cité sacrée des religions préexistantes. Dès lors, cette ville se hisse au statut de l'une des cités saintes de la nouvelle foi. Par un procédé similaire, une pierre noire est désignée comme une étape constitutive d'un pèlerinage que tout croyant doit

> s’efforcer d’effectuer durant sa vie terrestre. La nouvelle religion paie ainsi tribut à une coutume antérieure rentable que le clan mercantiliste qui dominait cet autre lieu de pèlerinage se refusait de perdre.

Plutôt que de compter que sur ses seuls moyens, rallier un potentiel effectif ou symbolique venant du passé est une opération au coût minime, ou nul, et sans opposition. Cela revient à redonner vie à ce qui a vécu et à s’en faire une stratégie au service d’objectifs actuels. En s’inscrivant dans cette logique Rome, capitale politique, économique et militaire d’un empire, se transforma en ville éternelle de la chrétienté et s’imposa par là même comme lieu de pèlerinage. Ce n’est qu’en l’an trois cent cinquante-quatre de l’ère chrétienne que l’Église, devenue apostolique et romaine, détermina le jour anniversaire de la naissance de Jésus-Christ. Par cet artifice, elle subvertit les fêtes païennes et ancestrales qui célébraient le solstice d’hiver et le culte du dieu Mithras. Combien d’églises sont érigées en lieu et place d’anciens temples romains, et avant cela celtes ou gaulois ?

Ce qui a cessé d’exister constitue une énergie disponible qui, au besoin, implore qu’on lui insuffle une nouvelle vie. C’est ainsi qu’Œdipe devient le nom d’un complexe, Thales celui d’une multinationale, Schopenhauer celui d’un logiciel et Vinci celui d’un groupe de BTP… En situation critique après l’invasion allemande qu’il n’avait pas anticipée, Joseph Staline réhabilita le symbole mobilisateur de la Sainte Mère Russie et capitalisa sur lui un dévouement patriotique. En s’auto-proclamant Petit Père des Peuples, il fusionnait la figure tutélaire du Tsar (petit père) avec le communisme (peuple). Ce qui relève du passé n’a plus voix au chapitre, il est donc économique de s’en servir. C’est dans les vieux pots que l’on fait la meilleure soupe. Le designer Philippe Starck s’est rendu célèbre en relookant des formes et des objets basiques qui avaient fait leurs preuves. À coups de choix de matériaux et d’un design situé entre la reproduction fidèle et quelques concessions au modernisme, il leur a donné une nouvelle existence sans prendre le risque d’une invention radicale plus difficile à imposer. Ces formes, qu’aucun brevet ne protège, trouvent une fonctionnalité adaptée aux goûts du jour et du marché. Où, quand et comment coïncider avec le potentiel d’un passé mobilisant imaginaire et communautés sans nécessités d’investissements conséquents ?

STRATAGÈME 15

L’atout du contexte

Amener le tigre à quitter sa montagne

Le général ne demande pas la victoire à ses soldats, mais à la situation dans laquelle il les déploie.

Sun Tzu

Sur le sable de la grève, le dragon est dévoré par les crevettes.

Dicton chinois

AFFAIBLIR POUR RENFORCER

Dans l’Antiquité, le stratège grec Xénophon relate comment en choisissant le terrain d’un affrontement contre une armée perse largement supérieure, il l’a dissuadée de s’engager contre lui. Pour ce faire, il disposa ses troupes en bon ordre le dos à une falaise en prenant soin qu’un vaste espace de retraite reste dégagé pour son adversaire. Les seules alternatives disponibles pour les Hellènes se résumaient à survivre en étant victorieux, à mourir jusqu’au dernier ou bien à être réduits en esclavage. Les Perses quant à eux disposaient d’options moins radicales, et plutôt que de combattre une troupe de soldats enragés coupés de leurs bases et n’ayant rien à perdre, ils procédèrent à un repli tactique prudent dans l’attente d’une occasion favorable à venir. L’engagement fut différé et les Grecs furent sauvés.

La puissance redoutée du tigre des montagnes ne découle pas seulement de sa force, de ses griffes et de sa souplesse, mais aussi de la synergie de ces atouts avec un environnement fait de creux, de bosses et de défilés qui magnifient sa capacité de surprise alors que les accidents du relief rendent vulnérable l'étranger qui s'y aventure. Dans la montagne, le fauve dispose d'une grande marge de manœuvre. Il peut choisir le rythme et décider du repos ou de l'attaque à sa guise. La connaissance et la sécurité sont dans son camp. À la manière des nations qui dominent les océans, il peut prendre, ou non, de la guerre[1] à loisir sans se laisser imposer ni lieu ni moment. Cependant, dans la plaine indifférenciée et faute de nature accidentée, le rapport s'inverse et de chasseur le tigre se transforme en proie. Les hommes le traquent, le fatiguent, le harcèlent et le cernent sans que le félidé ne bénéficie du couvert et de la complexité des montagnes.

Au jeu de Go, les territoires et collections de pierres ne sont pas forts en soi, mais du fait des relations qui les relient entre eux. Il arrive que des puissants s'abusent et désinforment eux-mêmes en oubliant la relativité de ce qui contribue à leur rang. Dès lors qu'ils en oublient le contexte, les dangers de la suffisance les guettent et les desservent. À l'instar d'un tigre bravache qui quitte ses montagnes, ils s'aveuglent à se croire fort par nature et indépendamment de la particularité des circonstances qui, temporellement, les rendent comme tels. En jouant sur cette méprise, un appât habilement disposé peut les conduire à leur perte hors des théâtres qui fondent leur ascendant. Choisir le terrain d'une rencontre ou l'ordre du jour d'une réunion est stratégique. Les experts dans l'art de la négociation savent d'expérience qu'il est un moment favorable pour faire aboutir des décisions sans débats ni résistance, soit dans les dernières minutes alors que les participants estiment ne plus en avoir le temps. Désireux d'en finir, ils ne sont plus d'humeur à s'engager dans de nouvelles discussions. Cette ruse insiste sur la fluidité et le mouvement. *L'eau fuit les hauteurs, évite les reliefs et remplit les creux* [2] et *le terrain est source d'effet* [3]. Avant d'entrer en relation avec un partenaire ou un adversaire dangereux, penser aux effets des terrains pour s'y situer avec avantage en évitant les forces (hauteurs) et en frappant dans les faiblesses (creux).

Le poisson qui convoite l'appât est déjà pris, dit le proverbe. Cette ruse machiavélique fait s'envoler par des louanges pour mieux saisir par des pinces. Ce quinzième stratagème est utilisé par les Chinois lors de leurs négociations avec des étrangers coupés de leur pays, de leur culture, de

leurs us et coutumes, de ce qui leur est familier et qui les rend sûrs, offensifs et en pleine possession de leurs moyens. En faisant miroiter la perspective d'une fin positive possible, ils arrachent d'ultimes avantages avant de changer la composition de l'équipe de négociateurs. En reprenant le dossier, les nouveaux arrivés intègrent les concessions accordées précédemment comme un acquis et engagent de nouveaux échanges en vue d'en obtenir de supplémentaires.

Dans la perspective d'un rendez-vous critique avec un supérieur, un concurrent ou un ennemi puissant, il est judicieux de le dissocier de ses terrains ou thématiques de prédilection qui font son avantage. Dans la tradition chinoise force et faiblesse ne dépendent pas tant des combattants que des situations dans laquelle ils sont déployés. C'est à ce travail de formatage du contexte que ce stratagème invite. De la nature de cette relation résulte courage ou couardise. Pour Sun Tzu, ces qualités ne sont pas intrinsèquement liées aux acteurs, mais produites par l'effet des circonstances sur eux. Les châteaux ne sont pas uniquement forts du fait de leurs tours et autres épais remparts de pierre, mais parce que les hauteurs où ils se trouvent contribuent à les rendre comme tels. Et c'est pourquoi, selon le vieux stratège chinois, le général exemplaire demande la victoire non tant à ses soldats, qu'aux situations dans lesquelles il les place. Quelles circonstances et relations rendent une position dominante ou dominée ?

STRATAGÈME 16

Lâcher pour saisir

Laisser courir pour mieux saisir

Avant de détruire, il faut construire ; avant d'affaiblir, il faut consolider ; avant de prendre, il faut donner ; avant d'attaquer, il faut laisser partir.

Lao Tseu

Duper en se servant du mode de pensée de l'adversaire, il devient l'otage de sa propre illusion

Dicton chinois

UNE ISSUE EN FORME D'EMBUSCADE

Alexandre le Grand assiège une cité depuis de longues semaines. Les défenseurs, n'ayant d'autres issues que la mort, l'esclavage ou la victoire, font preuve d'un courage et d'une détermination exemplaires. En dépit de l'épuisement progressif des ressources dans la cité dû à un encerclement hermétique, ils ne renoncent pas. La situation est bloquée. La force assiégeante fait face à deux alternatives : la victoire ou la honte d'une retraite avec la perte du bénéfice de la campagne. Feignant la lassitude tout en maintenant sa pression sous les remparts, Alexandre allège, comme par négligence, le contrôle de la voie sud d'accès à la ville qui en profite pour se ravitailler. La tendance à la pénurie n'en est pas pour autant inversée, mais peu à peu les défenseurs considèrent la possibilité d'une vraie alternative, à savoir la fuite. La situation intérieure empirant, un nombre croissant s'évade nuitamment avec

> le strict nécessaire comme bagage. Chemin faisant, la voie se révèle sûre. N'étant arrêtés ni aux abords immédiats de la ville ni à quelques lieux de celle-ci, ils se défont des armes qui les encombrent et qui les ralentissent. Les fuyards n'ont plus qu'une idée en tête : mettre la plus grande distance entre eux et le champ de bataille. La rage d'en découdre en défendant très chèrement leur vie n'est plus de mise. Ils tombent alors dans une embuscade fatale au moment de leur plus grande fragilité. Alexandre conquiert la cité où les combattants ont fait défection.

L'action est ici paradoxale puisqu'il s'agit d'aider à fuir ceux contre qui on lutte. En allégeant la contrainte, le stratège affaiblit le point d'appui d'une volonté intransigeante de résistance en offrant aux défenseurs une solution immédiate. Qui se sent acculé jette toutes ses forces dans la balance pour l'honneur ou parce qu'il n'y a pas d'autre choix. Mais s'il existe une issue, cette éventualité érode les postures jusqu'au-boutistes. Sous toutes les latitudes, la culture de la ruse se préoccupe d'efficacité à coût nul ou très faible, elle évite les confrontations et les destructions autant que faire se peut. C'est ce qui fait dire à Sun Tzu que « les armes sont des instruments de mauvais augure » auxquelles ne recourir qu'en toute dernière extrémité après avoir épuisé les options moins coûteuses et moins risquées. La détermination des défenseurs de la cité dépend pour partie des circonstances qui les privent de l'opportunité de s'enfuir. Plutôt que d'acculer un adversaire dans une lutte désespérée où l'on perdra beaucoup, l'astuce consiste ici à lui faire miroiter une possible sortie où il s'engouffre pensant sauver sa peau alors qu'un piège mortel l'attend plus loin alors que sa vulnérabilité sera décuplée. La force assiégeante propose aux défenseurs une solution apparente, avantageuse tactiquement et à court terme qui, simultanément crée les conditions stratégiques globales pour l'emporter à moindre coût.

La littérature chinoise relate l'histoire d'un souverain pacifique aux prises avec un vassal arrogant qui rêve d'indépendance. Par pure provocation et tout en se préparant à un affrontement armé, celui-ci demande en mariage la courtisane préférée du roi. Contre toute attente, le monarque satisfait cette requête qui a pour effet de mettre en fureur sa cour, son armée et son peuple. Puis le vassal exige l'abolition de droits de péage, et le roi obtempère à nouveau. L'outrage est tel que l'on murmure que le souverain,

jadis respecté pour son autorité et son sens de la justice, est devenu timoré. Survient la réclamation d'une province. Il s'agit là d'une attaque contre l'unité et la stabilité de l'État, et le coupable doit être châtié sans attendre, déclare le roi qui a tôt fait de mobiliser ses forces contre le perturbateur surpris et d'en venir à bout quand celui-ci ne s'attendait plus à une réaction aussi massive, rapide et résolue.

C'est en se soumettant en apparence aux exigences de son vassal que le souverain perd délibérément quelques petites batailles pour mieux gagner la guerre à terme. Une fois les conditions réunies, il suffit au roi de détendre le ressort unanime que l'outrecuidance du vassal avait tendu dans son peuple. Dans une interaction maîtrisée en sous-main le roi a composé une partition d'ensemble englobant les provocations du jeune ambitieux. Feignant la complaisance, il a accumulé, comme dans un barrage, l'eau de la rage de son peuple, puis fort de ce potentiel, il a attendu que le bon moment se présente pour libérer un flot indomptable qui châtie le contrevenant. « La première tâche du général consiste à se rendre invincible, les occasions de victoire lui sont offertes par les erreurs de son adversaire », écrivait Sun Tzu. Selon le *Yi Jing*, la patience est la mère du succès. Vouloir aboutir trop hâtivement ôte le bénéfice de la collaboration d'autres énergies, incluant au besoin la manipulation de celles de concurrents.

Dans une situation d'enseignement, exposer magistralement l'ensemble des réponses aux questions fait l'impasse sur une dynamique relationnelle permettant la participation créative des apprenants alors que de petits vides, quelques absences ou imprécisions donnent vie à une participation active. Accepter de menus revers tactiques peut-être l'assurance de l'emporter stratégiquement en maintenant le cap sur les objectifs finaux. Lorsqu'une situation est enchevêtrée, au lieu de s'arc-bouter dans une volonté de l'éclaircir immédiatement et à tout prix, laisser respirer parties prenantes et circonstances pour qu'elles concourent par elles-mêmes à un projet d'ensemble visible ou invisible. Pourquoi le paradoxe est-il aussi inconfortable à concevoir et à mettre en pratique en dépit de l'économie et de la liberté qu'il permet ? Pourquoi se refuser à harmoniser sa partition à celle des autres pour mieux les conduire voire subvertir ? Où se situent les points d'appui d'action paradoxale ?

STRATAGÈME 17

Du plomb pour de l'or

Donner une brique pour ramasser du jade

Comme jamais dans la guerre, l'incertitude, l'aléatoire et l'imprévu dominent. Dans ce flou radical, attendre de règles fixes et établies ou la définition d'un espace de jeu prévisible est totalement aléatoire.

Qiao Liang et Wang Xiangsui

Abandonner un avantage local pour s'assurer d'une victoire globale.

Dicton chinois

UNE SUBALTERNE DÉCISIONNAIRE

Un obscur mais ambitieux jeune universitaire désire rencontrer le célèbre professeur Jean Nobel[1], ce qui semble à première vue impossible. Non seulement ce scientifique voyage en permanence à travers le monde, mais l'accès à son agenda est jalousement gardé par une secrétaire acariâtre dont l'une des tâches centrales consiste à éconduire les trop nombreuses sollicitations qu'il reçoit. Un jour que la porte du bureau de ce cerbère est entrouverte, le jeune sollicitant y pénètre en prétextant chercher la présidence de cette prestigieuse université. Vous faites erreur, lui est-il répondu, vous vous trouvez dans le laboratoire du professeur Nobel. L'universitaire se confond en plates excuses, mais juste avant de quitter le bureau, et alors que la secrétaire considère l'affaire classée, il se retourne comme traversé par un éclair de lucidité. Ah, mais oui, suis-je bête ! Je suis dans les locaux du professeur Jean Nobel qui vient de faire une intervention remarquée à l'Unesco

> après avoir coordonné une mission de recherche dans plus de vingt pays en développement. Cette mission a été confiée à cet éminent scientifique, par ailleurs professeur honoraire au MIT et à Stanford[2], à l'invitation de la National Science Foundation nord-américaine et avec le soutien du Conseil de l'Europe et… Oh, mais je suis navré de vous importuner, vous êtes son assistante, n'est-ce pas, quel honneur !
> Flattée, la secrétaire félicite l'universitaire pour sa connaissance détaillée des activités et de la réputation de son patron. Effectivement, c'était sa dernière mission, en quoi pourrais-je vous être utile, demande-t-elle contre toute attente alors que son interlocuteur poursuit à haute voix : L'intervention du professeur fut brillante lors de la Conférence de Logroño… En général, on fait plus de cas du Sommet de Berlin, mais c'est bien à Logroño qu'il a jeté les bases de ses propositions très largement reprises depuis… Et dire que c'est vous qui assurez la coordination de son département ! Puisque je suis ici, s'il arrivait que Monsieur le Professeur puisse m'accorder quelques minutes de son précieux temps ? Au retour de Jean Nobel, la secrétaire sait trouver les mots pour le convaincre d'accorder un entretien à ce jeune universitaire si brillant, elle s'en porte garante, elle, la secrétaire-assistante du grand professeur !

Cette histoire emblématique prend le contre-pied de l'adage selon lequel il vaut mieux s'adresser au bon Dieu qu'à ses saints, car, dès lors le bon Dieu figure aux abonnés absents, l'intermédiation des saints peut assurer la réussite. Pour acquérir, il faut préalablement investir. Comment le faire *a minima* aujourd'hui pour gagner *a maxima* demain ? Ce dix-septième stratagème fonctionne selon une logique indirecte assez similaire aux précédents de cette troisième famille. Dans le premier d'entre eux, on agit par l'environnement (13e), dans le deuxième, on mobilise un souvenir ou une réputation (14e), dans le troisième, on déplace le terrain de l'interaction au moyen d'un appât (15e) et dans le quatrième, on lâche du lest afin d'inverser la polarisation de l'énergie adverse (16e). Ici (17e), pour se procurer un bien de valeur, on offre ce qui ne coûte rien, ou si peu. Dans chacune de ces ruses, la réalisation de l'objectif passe par une phase transitoire qui rend le contexte favorable.

Selon le sens commun, l'obtention d'un gain important requiert des efforts conséquents. Persuader d'accorder un privilège, un prêt ou un don n'est pas une mince affaire qui se joue sur un coup. La vocation de rempart (hauteur) de la secrétaire du professeur Nobel est évidente, comment la conduire en plaine (creux) où il sera moins ardu de s'en faire une alliée ? Par son approche sans mobile apparent, le jeune universitaire n'offre pas de prise à la mécanique rodée de la secrétaire dans sa fonction d'exclusion des sollicitations. Cette rencontre non agressive est à l'image de la technique du pied dans l'embrasure d'une porte pour empêcher de se la voire interdite d'accès. Comme dans la fable du Corbeau et du Renard de La Fontaine, devant tant de louanges à l'égard de son patron, la secrétaire ne se sent plus de joie et plutôt que d'ouvrir un large bec laissant tomber sa proie, c'est l'agenda chargé du professeur qu'elle contribue à ouvrir.

Convertir ce qui est facile et d'un coût dérisoire en investissement dont on escompte tirer profit à terme est dans la logique de cette ruse. L'esprit de garde de la secrétaire acariâtre se dissout dans la chaleur ouatée de l'empathie valorisante des belles paroles de jeune universitaire qui semble n'être pas demandeur, ou si peu. Ce stratagème, qui paie dans un court terme en apparence sans soucis de retour, encaisse à long terme. Tout flatteur vit aux dépens de celui qui l'écoute, déclare Renard au Corbeau honteux et confus.

Pour manœuvrer un interlocuteur difficile, commencer par se manœuvrer soi-même tout en maîtrisant le rythme des événements pour qu'une brique de peu de prix produise du jade de grande valeur. Lors d'un voyage sur la *Singapore Airlines*, les passagers au départ de Paris se voient offrir un magnifique stylo-plume par pure courtoisie. Or, cette destination fait l'objet d'une forte concurrence entre les compagnies aériennes. Qu'est-ce que le prix d'un stylo (brique) par rapport à l'enjeu de la préférence pour un futur billet d'avion (jade) ?

Qui veut tout n'obtient rien et tout lui coûte là ou de petits investissements savamment calculés nourrissent un avantage stratégique. Contre une garde ou une résistance résolue, lutter ne fait qu'alimenter la détermination adverse et augmente le prix à payer pour réussir. Abandonner temporairement son réel objectif l'inscrit dans une manœuvre indirecte non exposée où l'on peut progresser en usant des potentiels de la situation, en l'occurrence de l'ego d'une secrétaire ou de la sensibilité des voyageurs

à de petits cadeaux. Le paradoxe veut que ce soit en offrant qu'on obtienne. Dans l'exercice du pouvoir, la prodigalité rime souvent avec clientélisme tacite ou explicite.

Pourquoi est-il si séduisant et flatteur de se sentir exceptionnel du fait de l'attention d'un tiers, et qui plus est d'un supérieur ? Comment et par quoi est-on acheté au quotidien, ou contre quoi ? Quelles sont les briques dont le pouvoir d'aveuglement implique d'abandonner du jade ?

STRATAGÈME 18

Le poisson pourrit par la tête

Frapper à la tête

Il faut savoir modeler l'esprit du général adverse.
Sun Tzu

Pour détruire un groupe, s'attaquer à ce qui en fait un tout.
Kenrick E. Cleveland

UNE COMMUNAUTÉ CRÉATIVE DE CONNAISSANCE

Le groupe pharmaceutique japonais Eisai[1] s'interroge sur la meilleure façon d'améliorer ses performances. Plusieurs scénarios s'offrent à lui : renforcer sa recherche-développement, nouer des alliances stratégiques, investir des secteurs jusque-là non-prioritaires mais porteurs à terme… L'éventail est vaste et relativement classique. Pour dépasser la seule considération de son point de vue particulier, Eisai choisit de réfléchir au fondement de sa mission globale dans la société, soit à la raison première de son existence ? Après avoir passé en revue plusieurs réponses, l'une d'entre elles s'impose : l'attention et le soin aux malades, soit *human health care* en anglais, ou HHC. Dès lors, ce nord magnétique doit orienter et présider à tous les efforts du groupe à ses différents niveaux.

> Au service de cette finalité, le développement de connaissances nouvelles est essentiel. Au-delà des informations de marché, scientifiques et techniques et sur la concurrence, le groupe ne peut se limiter à n'être que la source exclusive de nouveaux savoirs. Les malades, leurs proches, les associations qui les rassemblent, les lieux de soins et le personnel spécialisé détiennent des connaissances tacites enracinées dans leurs pratiques quotidiennes auxquelles Eisai n'a pas accès. L'instauration d'échanges et de collaborations sincères et authentiques au service de cet objectif général d'amélioration de la santé humaine s'impose. Il s'ensuit une conversion de cette diaspora d'acteurs éparpillés en une communauté objective de production de connaissances utiles pour tous au nom du projet d'ensemble, *human health care* !
> Dans cette stratégie, les salariés d'Eisai consacrent du temps aux malades là où ils se font soigner non tant pour les observer comme des cobayes de laboratoire, mais pour contribuer à leurs soins, leur fournir des informations utiles, les écouter et leur faciliter la vie. Des pratiques de communication interne mais aussi interne-externe se mettent en place à tous les niveaux de l'entreprise pour accueillir les connaissances qui en résultent et qui jusque-là étaient inaccessibles et ignorés. Finalement, l'enrichissement des connaissances d'Eisai sert le projet global *human health care* et contribue à améliorer la performance des thérapies proposées par le groupe pharmaceutique[2]. Cette véritable communauté de création collaborative de connaissance fonctionne au bénéfice de tous, et cela rend le modèle d'autant plus solide et efficient.

En mettant le slogan *human health care* aux commandes, le groupe Eisai s'est donné un nord magnétique (tête) qui oriente et concentre les efforts de tous ses agents entre eux et dans leurs relations avec leurs clients, partenaires, fournisseurs (poisson)… Toute stratégie procède d'un centre de gravité qui, pour reprendre l'intitulé imagé de ce stratagème, rend le poisson vivant et capable d'adaptation aux circonstances. À la manière d'un chef d'orchestre, le slogan mobilisateur *human health care* innerve Eisai dans toutes ses composantes et rend ses relations fertiles avec son environnement. Cette raison d'être partagée indique une direction d'effort commune. Qui plus est, la capacité de mobilisation du slogan dépasse les

limites du groupe pharmaceutique lui-même, car tout un chacun s'intéresse à sa santé. Dans cet exemple, la création de connaissance donne à Eisai un temps d'avance sur ses concurrents dans l'identification et l'adéquation aux attentes du marché.

Les ruses visent en priorité l'esprit de l'ennemi, concurrent ou partenaire… En leur absence, recommande Sun Tzu, on usera de diplomatie qui cible les plans et défait les alliances, et en tout dernier ressort on entrera en confrontation directe avec les places fortes adverses. Si le poisson pourrit par la tête, la santé de celle-ci fait la vigueur du poisson. Comme mentionné en exergue du chapitre treize, « une armée sans espions est comme un corps sans yeux et sans oreilles »[3]. Supprimer ou manipuler les vecteurs d'information que sont les yeux, les oreilles et le système nerveux d'un adversaire rend caduque sa capacité à observer, à s'orienter, à décider et à agir. L'histoire de référence de ce stratagème met en relief en quoi une boussole partagée avec conviction et dynamisme collectifs, ici la philosophie *human health care*, devient la clef de voûte (tête) qui donne sens et efficacité à une organisation (poisson). Les stratagèmes peuvent aussi se révéler constructifs. Dans la lutte contre le fléau croissant des maladies dégénératives, secteur sur lequel se positionne Eisai, la production de connaissances nouvelles est stratégique.

À l'époque de la Guerre Froide, les Soviétiques développèrent une stratégie subtile et pernicieuse dite de la Dezinformatsia[4]. Elle ciblait les élites intellectuelles de l'Ouest en les discréditant auprès de leurs opinions publiques au moyen d'un cocktail de vérités, de contre-vérités ou de demi-vérités où s'insinuaient des interprétations orientées, voire erronées. Ces entreprises de manipulation, pensées et planifiées usaient de relais d'influence pour propager calomnies et diffamations afin que le ciment de confiance qui lie les sociétés se défasse et finalement qu'elles s'affaiblissent en ne faisant plus corps autour des valeurs qui font leur solidité et leur force morale. Cette stratégie correspond parfaitement à l'esprit de ce dix-huitième stratagème.

Ce stratagème renvoie, une fois encore, à la connaissance indispensable de soi-même et des autres. « Celui qui se connaît et connaît son adversaire ne sera jamais défait », écrit Sun Tzu, car il sait quand, où et comment s'engager ou bien se retirer. Surtout ne pas se laisser hypnotiser par des armes (poisson) et oublier que leur danger vient de qui les manie (tête).

Quels sont les fins et stratégies portées par les parties prenantes d'une situation donnée ? Comment les intégrer dans un cadre global où elles trouvent intérêt. Dans la communauté stratégique de création de connaissance *human health care*, la contribution des parties se fonde sur le bénéfice qu'elles en retirent.

PARTIE IV

STRATAGÈMES EN SITUATIONS CHAOTIQUES

19. Travailler en montagne
20. La confusion opportune
21. Muer sous la façade
22. Chercher la femme
23. S'allier au diable pour servir dieu
24. Convertir un emprunt en acquis

Le chaos se définit en distinction de l'ordre qu'il transgresse et dont il brouille les repères. La confusion qui l'accompagne constitue un potentiel pour qui sait en tirer parti. Dans l'apesanteur de ce méli-mélo, chacun envisage ou poursuit des scénarios dont la géométrie peut être variable. Le stratège doit en développer l'intelligence en évitant que ses plans et mouvements soient instrumentalisés par d'autres. Dans ces contextes instables, périlleux et en perte d'orientation, les jeux d'acteurs deviennent complexes et parfois ambivalents ou contradictoires. Ces situations sont propices à des bifurcations soudaines et à la genèse souterraine de nouvelles distributions des cartes. Pour naviguer dans des rythmiques et terrains mal connus et évolutifs, il faut être souple et imaginatif autant dans ses conceptions que dans ses actes, tout en prenant en compte les effets induits par l'évolution rapide des circonstances. Cette quatrième famille ne s'encombre guère de morale, il s'agit avant tout de survivre !

STRATAGÈME 19

Travailler en montagne

Retirer les bûches sous le chaudron

Ne pas s'opposer à la force, lui retirer son point d'appui.
Le sage montre la Lune, le fou regarde le doigt.
Quand le tonnerre éclate, il est trop tard pour se boucher les oreilles

Dictons populaires

LES RACINES DU BAOBAB[1]

Dans la brousse, au crépuscule d'une journée étouffante, le reporter-radio Robert Arnaud, assis paisiblement aux côtés d'un vieux sage africain, contemple le soleil qui décline. À quelques encablures, la silhouette noble et imposante d'un baobab solitaire et majestueux se détache dans le contre-jour d'un foisonnement de rouges s'étirant dans un ciel où le bleu s'assombrit. En cet instant unique, suspendu entre lumière et obscurité, une question récurrente tourmente l'esprit du reporter. Il interroge. Dis-moi, vieux sage, cela fait plus de dix ans que je parcours ce continent en évitant ses grands centres urbains et je ne sais toujours pas dire ce qui fondamentalement distingue l'Afrique de l'Occident, pourquoi ?

Pas de réponse immédiate. Puis, à l'issue d'un silence, et comme pour mieux savourer la demande, le vieux sage répond doucement en désignant le paysage d'un geste ample. Que vois-tu là-bas devant nous ? Ce que je vois ?, répond Robert Arnaud, eh bien, un magnifique baobab qui se découpe sur l'horizon ! Et tu peux me le

> décrire plus précisément, renchérit le vieil initié ? Oui, bien sûr, il a quatre branches principales au-dessus d'un tronc qui en représente à peu près les deux tiers. Devant l'absence de réaction de son interlocuteur qui acquiesce mi-dubitatif mi-ironique tout en dodelinant du chef, le reporter insiste. Mais toi, vieux sage, que vois-tu donc ? Dans un souffle et comme sur un ton de surprise. Ce que je vois, moi ? Eh bien, mais ce sont les racines !

Le baobab domine la savane de sa hauteur et le regard ne peut y échapper. Dans la brousse aux lignes horizontales et à la végétation rabougrie, il affiche tous les signes de la solidité et de la force. Rien ne le supplante et son ombre procure une fraîcheur apaisante. Mais cette auguste présence ne saurait exister comme un état de faits sans causes. C'est dans l'obscurité de la terre que ses racines plongent et nourrissent cette belle apparence. À la différence du reporter occidental, le vieux sage s'attache à cette face cachée, en amont de ce que perçoivent les sens. Cette histoire emblématique invite à considérer l'interaction qui lie ce qui est manifeste (*yang*) et ce qui est en puissance (*yin*), le visible et l'invisible. De façon imagée, sans feu sous un chaudron pas de cuisson. Ajouter sans cesse de l'eau pour refroidir une ébullition que des bûches entretiennent ne constitue pas une solution pérenne. Lutter contre une inondation alors que les flots se déchaînent est de bien peu d'effet, tout au plus peut-on aspirer à sauver ce qui peut l'être et à limiter les dégâts. L'initiative est aux flots déchaînés que l'environnement subit.

Tarir la source qui fait la puissance d'un courant plutôt que de se dépenser en pure perte pour le contenir est le message de ce dix-neuvième stratagème. La prévention est moins coûteuse que le contre car elle s'opère à moindre coût à la source, de ce qui deviendra manifeste plus tard. Orienter ou contenir des ruissellements en montagne est sans commune mesure avec l'énergie requise pour affronter un fleuve qui inonde la plaine. Lorsque le tonnerre éclate, il est trop tard pour se boucher les oreilles, dit le proverbe. Plutôt que de s'opposer à quelque tendance lourde ou à un déploiement offensif, il est de loin préférable d'identifier ce qui l'enfante pour agir en amont avec économie.

En écho avec le chapitre précédent, « retirer les bûches sous le chaudron », reprend la recommandation de Sun Tzu qui consiste à identifier l'origine des phénomènes, ce qui se situe en amont de leur manifestation pour agir

efficacement avec ou à leur encontre. Pour refroidir le liquide brûlant d'une marmite, rajouter de l'eau glacée n'a qu'un effet temporaire et s'en prendre directement au feu est dangereux. Il est plus décisif d'ôter ce qui nourrit et entretient l'ébullition. Priver un incendie de combustible se fait en toute sécurité si l'on s'y prend au bon moment au bon endroit. Cette ruse préconise de se défaire d'un esprit de confrontation avec ce que l'on juge contraire ou bien préjudiciable, et de privilégier des actions indirectes sur ce qui les rend possibles ou qui les entretient. Plutôt que d'affronter une force manifeste, on frappe avec économie ce qui la nourrit car l'un et l'autre sont interdépendants. L'identification des mécanismes qui génèrent les crises crée les conditions d'opérations en profondeur là où les positions ne sont pas encore pleinement définies et les rapports de force moins contraignants, soit, de manière allégorique, en montagne !

Ce stratagème se révèle utile lorsque l'on veut s'affranchir d'une pression trop intense ou lorsque l'on se sent acculé. Face à une hiérarchie irascible, il invite à ne pas se cantonner aux données immédiates de la situation, mais d'en élargir le champ d'appréciation pour identifier des éléments susceptibles de révéler quelque marge de manœuvre dans un contexte plus vaste. Comprendre contribue à détendre et à ne pas confondre la proie pour l'ombre, la vraie raison d'une injonction ou d'un comportement d'une part, avec les manifestations auxquelles ils donnent naissance d'autre part. Au cours d'un duel, l'escrimeur qui fixe obstinément le sabre adverse aliène sa liberté dans l'attente d'une initiative contre laquelle, tout au plus, il espère répondre sans trop de retard. Embrasser plus largement une situation permet de ne pas s'inféoder aux termes choisis par l'adversité pour la définir. Comme le baobab et ses racines, le visible n'est que la partie émergée d'une réalité plus complexe, parfois occulte, que la seule apparence ne donne à percevoir.

Dans un conflit, les facteurs moral et logistique contribuent à rendre, ou non, une force combattante effective, déterminée et confiante. Casser le moral (feu) ou ruiner la logistique (acheminement des bûches) qui alimente une offensive fait jouer le rapport de force en sa faveur. Napoléon Bonaparte s'était fait une spécialité d'attaquer par surprise ses adversaires sur leurs arrières, là où ils entretenaient et organisaient leurs moyens. Couper les communications entre une armée en campagne et sa base d'appui (*Ji*) est plus économique et efficace que de l'affronter conventionnellement (*Zheng*). Cette ruse s'applique préférentiellement là

où naît la puissance. Elle invite à regarder au-delà des phénomènes locaux immédiats, et de privilégier des capacités génératives. Les conventions et habitudes ont tôt fait de rendre sourds et aveugles aux potentiels que la dynamique du yin et du yang contient. Comment scruter, et au besoin stériliser les sources et les cheminements qui alimentent les crises ? Comment se renforcer en privilégiant un travail intelligent et pertinent en montagne plutôt que contraint et en force dans la plaine ?

STRATAGÈME 20

La confusion opportune

Troubler l'eau pour attraper les poissons

Le courage n'est ni fixe ni donné mais le résultat de la manipulation des circonstances.

D. C. Lau & Roger T. Ames

La meilleure façon de contrôler son ennemi est de laisser la nature faire son œuvre.
Les temps difficiles créent les héros.

Dictons chinois

UNE ALLIANCE DE CIRCONSTANCES[1]

> Dona Maria, habitante de Copacabana à Rio de Janeiro, vient de vider son compte épargne pour régler en espèces le voyage d'études de son fils en Espagne. Sur le chemin du retour, elle fait un crochet par une pâtisserie dont elle affectionne particulièrement les délicieux éclairs au chocolat. Alors qu'elle attend sagement son tour, entre de manière soudaine un jeune homme nerveux arme au poing. Sans lésiner sur la violence de ses propos, il enjoint clients et pâtissière de se délester séance tenante de leur tout leur argent et objets de valeurs. Terreur et consternation dans ce local commercial. Derrière sa caisse, la tenancière livide est paralysée par la peur. Atterré de constater que rien ne bouge, le voleur avertit d'une voix blanche qu'il ne faut pas le pousser, car il ne répondra de rien… Son agitation croît alors que son regard inquiet va de la

porte donnant sur rue au comptoir de la pâtissière pétrifiée. Interdite elle aussi, Dona Maria serre instinctivement le précieux sac contenant ses économies. Tout ça pour un éclair au chocolat !
La tension déforme maintenant le visage des clients qui ne savent plus quelle conduite adopter. L'agresseur acculé est contraint d'en rajouter. Brusquement inspirée, Dona Maria s'exclame en direction de la propriétaire. Mais vous ne comprenez donc pas ? Donnez-lui de l'argent car il en a besoin ! Stupéfaction, une cliente défend la cause du braqueur qui saisit au vol l'argument qui lui est offert comme une solution pour débloquer la situation. Oui, j'ai besoin d'argent pour ma famille, fait-il menaçant. Et Dona Maria de renchérir, vous devez l'aider, et… nous aider aussi, ajoute-t-elle en prenant à témoin une clientèle qui opine hypocritement. Enhardi et sentant se relâcher l'hostilité à son égard, le voleur se dirige prestement vers la pâtissière qui ouvre son tiroir-caisse. S'étant saisi de ce butin, il ne demande pas son reste et disparaît alors qu'une sirène de police retentit. Tout le monde souffle. Dehors Dona Maria presse le pas vers l'agence de voyages pour acheter le billet de son fils, et tant pis pour les éclairs au chocolat.

ZEN DANS LA TOURMENTE

Dans une banlieue de Tokyo, un train sans freins fonce à tombeau ouvert et ses passagers sont terrorisés. Au milieu de cette panique générale, un voyageur reste calme, un livre posé sur les genoux. La tension croît, on tente d'ouvrir les fenêtres, de déverrouiller les portes, on argumente pour savoir s'il faut briser les vitres… L'homme serein ne bouge pas alors que le tremblement occasionné par la vitesse augmente. Soudain, le train ralentit en s'approchant d'une colline, puis il se stabilise dans le silence. Livides, les passagers qui s'estiment miraculés interrogent le voyageur serein pour savoir pourquoi il ne paraissait pas angoissé. J'attendais l'occasion de sauter, répond-il posément, elle ne s'est pas présentée et puis le train s'est arrêté, c'est tout simple.

Dans les cours d'eau ou les étangs, lorsque les eaux se troublent, les relations et les repères sur lesquels se règlent les poissons pour survivre disparaissent. Il est vain d'exiger un retour immédiat à une limpidité souhaitable. En revanche, cette configuration est favorable aux pêcheurs, car leurs dispositifs sont devenus invisibles. Les temps troublés et incertains sont propices à des redistributions et nouveaux agencements qui peuvent devenir pérennes une fois la perturbation passée. Dans ce type de situation, les inventifs et les impertinents tiennent le haut du pavé plus que les gens de pouvoir habitués à se reposer sur un ordre prévisible, lisse, sans accident et pour eux pleinement satisfaisant. Quand le chaos se propage, les relations et liens structurants perdent leurs amarres et des occasions apparaissent là où l'ordre antérieur interdisait les alternatives. Par facilité, les indécis sans boussole s'enrôlent dans le projet de ceux qui affirment en posséder une. Pour un prédateur, cela se traduit par la possibilité de s'approcher au plus près de ses proies sans être détecté, ni les effrayer. Les rythmes se raccourcissent, les cartes sont rebattues et les proximités se réduisent. Quand la confusion règne, les recettes jusque-là éprouvées perdent en actualité et le potentiel de bifurcations s'accroît notablement. C'est là qu'un savoir-faire inspiré et tactique, l'opportunisme et le *jogo da cintura*[2] représentent des atouts de survie.

Dans les flots agités, les places du haut et du bas, de la gauche et la droite, et l'absence de distinction entre lointain et proche ruinent autant les prévisions que les plans d'action fondés sur des schémas éprouvés. Les notions d'ami et d'ennemi deviennent relatives dans un climat où les tensions laissent peu de loisirs à la réflexion. Dans la pâtisserie aux délicieux éclairs au chocolat, Dona Maria ne sait comment se tirer d'affaire, pas plus que l'homme tranquille dans le métro de Tokyo. Tous deux ont néanmoins la ferme résolution de saisir toute opportunité qui se présente même s'ils en ignorent les contours. Paradoxalement, accepter l'inconnu est une condition pour y être sensible sans *a priori* ni préjugés. Dans ce type de situation, il faut savoir saisir sa chance en un éclair et y croire qu'on la comprenne ou non car c'est une question de survie.

Lorsqu'un milieu s'opacifie inexorablement, il est vain d'exiger et de revendiquer une clarté hors d'actualité. Les rayons du soleil ne savent y pénétrer, tout au plus ils y développent une zone brumeuse qui en rajoute à la confusion. Il est prétentieux d'exiger que l'incertitude se dissipe du simple fait qu'on le voudrait. Dans cette ambiance de doute, les

démagogues font leurs choux gras en rassurant et en flattant les égarés avec leurs solutions prétendument miraculeuses. Leur verve oriente les énergies en perdition en les mettant au service de leurs intérêts inavoués. Aveugle dans son habitat, le poisson-proie est incapable d'identifier la relation fatale qui relie l'appât à la canne du pêcheur. Les tacticiens et stratèges avertis en ressortent avec avantage, ou du moins sans dommage comme Dona Maria ou le voyageur serein du métro de Tokyo. Les crises sont porteuses de nouvelles donnes qui s'inscrivent en rupture des logiques qui prévalent jusque-là. L'agile et le mobile l'emportent sur le lourd et le puissant. Le stratagème de la confusion opportune s'applique dans deux types de cas, ceux que l'on subit et ceux que l'on choisit. Perturber et obscurcir à dessein un milieu peut être stratégiquement utile pour concrétiser un objectif impossible à atteindre dans la clarté. Quand la prégnance de l'ordre se délite, chacun tend à privilégier ses intérêts particuliers au détriment de sa contribution à l'ensemble.

Dans l'histoire de référence initiale qui illustre ce stratagème, on retrouve une figure tactique très courante au Brésil. Qualifiée de *jeitinho brasileiro*[3], elle vient du verbe *ajeitar* qui signifie arranger, apprêter, disposer de manière spécifique. L'anthropologue carioca Roberto Da Matta la définit comme « une pratique sociale destinée à résoudre les conflits, à rendre compatibles des intérêts, à créer des alternatives originales pour chaque situation problématique et à assouplir les processus de décision »[4]. Dans la société de ce géant austral, cela se traduit dans des procédés, dits agiles et élégants, pour se sortir de manière imprévue et à très court terme d'un mauvais pas ou pour se procurer un avantage. Le fameux penalty retardé de Pelé est un exemple de *jeitinho* sportif. En différant sa frappe, le crack brésilien trompa le gardien qui trahit son intention en s'élançant dans une direction (plein) permettant à Pelé de shooter dans l'autre (vide) et de marquer.

La reproduction ou la généralisation d'un *jeitinho* l'affaiblit, car la surprise lui est nécessaire. Cela rend ses solutions souvent uniques, libres des contres qu'on y apporterait dès lors qu'ils seraient identifiés. La manœuvre inspirée de Pelé est actuellement interdite dans les règles du foot. À l'image de l'invention soudaine de Dona Maria, le *jeitinho* met en jeu une trouvaille astucieuse, créative et rapide qui fait fi des conventions, des habitudes et des usages établis considérés comme contraires aux intérêts de la personne. Au nom d'une lutte contre ces abus et injustices, il revendique en sous-main

une légitimité supérieure mais occulte. Il défend la suprématie du *moi avant tout*. Le *jeitinho* pose que les règles et les normes sont iniques, car faites par et pour d'autres que soi. Il ne reconnaît pas le bien-fondé d'un intérêt public consensuel juste et équitable.

Derrière cette figure tactique se profile la conviction selon laquelle on ne saurait, au Brésil, vivre honorablement en respectant des réglementations entendues comme absurdes, déraisonnables et profondément arbitraires pour les personnes. C'est ainsi qu'au gré des circonstances, chacun se voit placé dans l'obligation de corriger cet ordre malfaisant en le subvertissant au moyen de ruses et manigances aussitôt oubliées une fois qu'elles ont abouti. Cela revient à se faire justice soi-même, mais sans le revendiquer ouvertement. Lorsque la seule considération rationnelle des conditions démontre à l'envi la contradiction entre impossibilité et nécessité, il n'est d'autre recours que de faire mentir cette logique insupportable, car non conforme aux besoins légitimes individuels.

Le *jogo da cintura,* dans lequel excellent les *malendros*[5], est une pratique courante au Brésil. Elle consiste à se faufiler dans l'imbroglio social en comptant sur un savoir-faire fondé sur une morale strictement personnelle. Puisque les choses sont mal faites, l'individu doit nécessairement redistribuer les cartes pour défendre sa cause, même si d'autres en pâtissent. En termes tactiques, cela se traduit dans des initiatives fulgurantes qui redéfinissent des situations jugées défavorables ou insuffisamment profitables. Dans la Cuba castriste, on parle de miracle permanent. Alors que rien n'est objectivement possible, on trouve toujours une solution. En Colombie, le *jeitinho* se traduit dans la *malicia indigena*. Dans le Panthéon de la Grèce antique, il correspond aux attributions de Métis, déesse de l'intelligence rusée[6]. En France, le système D s'en approche.

L'aptitude au *jeitinho* suppose une grande sensibilité doublée d'une pertinence subtile, ingénieuse et instantanée dans le traitement des signes les plus ténus. Libres de tout *a priori*, engagement ou contrainte, les personnes qui en sont douées se créent des ouvertures (*Ji*) là où la rationalité (*Zheng*) n'en voit aucune. Cette forme de réussite se présente comme miraculeuse et magique dans son pied de nez à l'ordre, aux conventions et aux canons établis. Lorsque considérer une situation posément est l'assurance de l'échec, confiance et conviction intérieures se conjuguent pour inventer ou débusquer une solution jouée prestement. Par

nécessité, le *jeitinho* se manifeste sans avertir. Il surgit comme l'éclair sans que l'épaisseur d'un cheveu ne s'immisce entre l'identification du moment propice et sa saisie car il ne faut pas laisser le temps à l'ordre des choses de revenir dicter sa cohérence et imposer ses prérogatives. Comme l'intelligence rusée de Métis, ce procédé répugne aux définitions trop claires car contraires à la liberté des possibles. Au besoin en versant dans la roublardise, il évite le coût d'une opposition frontale. Son indépendance et sa fécondité s'adaptent sans états d'âme à la réalité dans les termes où elle se présente.

Le schéma du *jeitinho* est tactique[7] car il est immédiatiste[8]. Une fois la solution trouvée et jouée prestement, il disparaît pour éviter de se voir opposer à l'avenir un contre qui ruinerait son efficacité. Il efface ses traces à dessein pour échapper à toute modélisation explicite qui le rendrait prévisible, et de ce fait inopérant. C'est la capacité au *jeitinho* qui importe et non une quelconque base de données de procédés mécaniquement applicables en fonction d'une analyse rationnelle et posée. Chaque personne comme chaque situation dans sa singularité en est porteuse. On ne se vante pas d'un *jeitinho*, car, par définition, il procède du non-recommandable, de l'ombre ou de la pénombre, de la limite ou de l'outre-marge, de l'extrême. En anglais, on dirait qu'il est *borderline* et c'est ce qui fait son opérationnalité. Lorsqu'un problème se pose, plaisantent les Brésiliens, les Nord-Américains consultent les notices techniques et les textes explicites qui disent comment les choses doivent ou sont faites pour fonctionner. Au Brésil on ne se complique pas la vie ni ne perd du temps avec de semblables considérations, *se da um jeito*, soit l'on trouve une astuce ponctuelle et non généralisable que l'on applique sans attendre d'avoir tout compris.

Les réseaux relationnels sont propices aux *jeitinhos*. L'institution officieuse dans la société brésilienne du *despachante* est éloquente en la matière. Il s'agit d'un professionnel dont les connaissances et les accointances personnelles permettent des prestations coupe-file qui font gagner un temps précieux dans les démarches administratives complexes et interminables d'une bureaucratie dont tout le monde pâtit. Tolérée, cette fonction a pignon sur rue. En mettant de l'huile dans les rouages, elle évite une contestation révolutionnaire ou réformiste de l'ordre établi au profit d'un autre dangereusement inconnu. Plus l'ordre est prévisible, plus le *jeitinho* en tire avantage pour le subvertir ou s'en servir. La faveur pour cette figure tactique combine paradoxalement réalisme fataliste et optimisme. Il ne

milite pas, ni ne croit en un réformisme qui rendrait la société authentiquement juste pour tous. En revanche, il est radicalement confiant dans les capacités individuelles à trouver des solutions là où elles sont supposées ne pas exister. Lorsque considérer posément une situation problématique ne conduit qu'à l'échec, planifier n'est plus d'un grand secours. Dans une situation impossible, quels sont les facteurs originaux, de surprise, de trouble ou de confusion propres à y ouvrir des possibles ?

STRATAGÈME 21

Muer sous la façade

La cigale d'or fait sa mue

Le mensonge est l'essence de l'art de la guerre.
Sun Tzu

Quand tu t'échappes, fais-le très secrètement sans que cela ne se sache. Construis un faux bastion afin de dissuader l'ennemi d'attaquer, et retire-toi discrètement en laissant un nid vide.
Dicton chinois

CACHEZ CE NEZ QUE JE NE SAURAIS VOIR

L'âge avançant, un souverain jusque-là comblé par son mariage éprouve une tenace envie de prendre concubine. Mais des fâcheux scrupules à l'égard de sa conjointe fière et fidèle le mettent dans l'embarras. Soucieux d'éviter le conflit ou un ressentiment déclaré, il opte pour une approche progressive. Il hasarde tout d'abord une idée, puis une éventualité selon laquelle il pourrait inviter… Contre toute attente, la reine ne manifeste aucun avis contraire, juste ce silence respectueux dont elle est coutumière. Pour le monarque, qui ne dit mot consent, et bientôt une jeune et belle ingénue s'installe au palais. Fraîchement débarquée, la nouvelle venue ignore tout des us et des coutumes de la cour, des goûts du souverain et des meilleures manières de lui plaire. Se déclarant son obligée, la reine instruit la nouvelle arrivée et lui transmet des secrets sur les

> penchants du roi… Le gouvernement et la cour, jusque-là en alerte, se rassurent car la stabilité semble préservée.
> Dans le but de gagner définitivement l'affection, voire la dévotion du souverain, la concubine interroge son aînée sur ce qui pouvait importuner le monarque dans ses attitudes et son comportement. Une question aussi abrupte suscite un mutisme gêné chez la reine, et cela ne fait qu'exciter la curiosité de la jeunette qui insiste. Mon enfant, le roi ne supporte pas votre nez, finit par avouer la souveraine peinée. Mon nez, mais pourquoi donc, ô que faire ? s'exclame la favorite. Use systématiquement d'un mouchoir, répond la reine. De le cacher, le roi t'en saura gré. Le conseil est aussitôt adopté et la concubine ne montre plus jamais son nez au monarque. Celui-ci en conçoit un malaise grandissant et s'en confie secrètement à son épouse fidèle qui a toute sa confiance. La reine rusée tient sa revanche. Mon maître, lui avoue-t-elle, cette ravissante créature supporte mal l'haleine fétide et repoussante des vieilles personnes, m'a-t-elle confié. Aussitôt, le roi s'emporte. Ah la fourbe, la catin, me faire cela à moi, son souverain ! Qu'on lui coupe ce nez qui m'offense et qu'on la chasse de ce palais où il ne sera plus jamais question de concubine !

Lorsque les conditions rendent impossible de changer une situation désavantageuse dans le court terme, il est vain et contre-productif de protester même en évoquant la morale ou des services passés. Mieux vaut reculer aujourd'hui pour mieux sauter demain, adopter un profil bas en harmonie avec les nouvelles conditions imposées, ainsi qu'un comportement paradoxal. L'objectif du moment consiste à prendre sur soi sans discuter, d'éviter ainsi son exclusion de la partie et de tramer dans la sécurité un plan de reconquête cachée. Plutôt que de ruminer et de se plaindre d'une mauvaise fortune ou de l'ingratitude des hommes, opérer une mue secrète sous le voile des apparences pour garder voix au chapitre et limiter les dégâts. Dans l'histoire de référence de ce vingt-et-unième stratagème, la reine bafouée accuse le coup sans protester ni résister. Puisqu'elle ne s'oppose pas au désir du roi, nul besoin de lui imposer une humiliation supplémentaire. Connaissant son conjoint, elle n'en fait pas matière à débat et en se retirant se procure une reconnaissance qui la maintient dans un statut de confidente.

« Pour l'emporter, d'abord se soumettre », recommande Lao Tseu pour qui une conduite paradoxale est souvent gage de sagesse. En sus de générer une crise au palais, la révolte ouverte de l'épouse outragée aurait rendu sa défaite irréversible. Revenir en grâce à l'issue d'un tel conflit aurait été illusoire ou synonyme de faiblesse pour le roi. En abandonnant sa part incompressible au feu (harmonie), soit l'installation de cette concubine, la reine fait preuve de froideur stratégique et œuvre à la restauration prochaine de ses prérogatives. Pour mieux gagner sa guerre, elle se retire apparemment d'un champ de bataille sans espoir pour elle étant donné son âge. Sa disponibilité sans compter (paradoxe) auprès de la concubine la renseigne de première main. À la cour, on salue avec respect son sens du devoir et l'abnégation dont on lui sait gré. Muer sous le couvert d'une façade sereine désamorce des intentions agressives et les met hors-sujet.

Nous n'allons rien changer, annonce la main sur le cœur le repreneur d'une entreprise en grande difficulté. Une telle déclaration saisit à contre-pied des syndicats et salariés résolus à défendre chèrement leurs positions. Les jours qui suivent démontrent la bonne foi de ces propos alors que l'inquiétude du personnel grandit quant à l'avenir de la société. En refusant de se heurter à des résistances prêtes à une confrontation sans concession, le repreneur ne solidifie aucun point d'appui à la montée en puissance d'une opposition résolue. Au fait des périls, les salariés pourraient bientôt en appeler eux-mêmes à la négociation pour aborder avec la nouvelle direction la situation désastreuse de l'entreprise, et prendre les mesures qui s'imposent.

Quand le consensus n'existe pas sur la nécessité d'un changement radical, soit on choisit de l'imposer en payant le prix fort, soit on ruse pour disposer à terme de soutiens paradoxalement inespérés. Des apparences pompeuses (*Zheng*) rassurent des opposants rompus aux rapports de force et relations tendues. Elles les confortent dans leurs convictions et fixent leur attention au point de les rendre incapables de s'opposer à des manœuvres inhabituelles (*Ji*). Ainsi, le stratège rusé n'éveille aucun germe de doute qui inciterait les autres belligérants à réviser leurs plans, à prendre en considération des échéances plus lointaines, un contexte plus vaste et plus complexe que celui, réduit, d'un scénario d'opposition que les apparences accréditent. En donnant l'illusion d'avoir reculé, abandonner temporairement la perspective d'un pugilat immédiat ouvre un cycle de renouveau où le stratège n'est plus victime, mais acteur.

La tradition chinoise développe une autre déclinaison de cette ruse qui consiste à muer sous la façade. Il consiste à vendre l'emplacement d'un étal de poissons tout en conservant les barques et les filets de pêche. Un point de commerce florissant peut être cédé sous la contrainte sans être forcément accompagné des moyens qui sous-tendent sa rentabilité. On préserve ainsi l'essentiel qui fait la différence, et l'on abandonne la monnaie de singe d'une façade. Ce vingt-et-unième stratagème renvoie à l'hexagramme dix-huit du *I Ching*, *Remédier au corrompu* où le trigramme de la montagne, inébranlable et solide, trône au-dessus de celui du changement, soit du vent flexible et adaptable. Pour mettre un terme à une situation intenable ou corrompue (montagne), une mutation résolue (vent) à l'abri des regards, crée les conditions d'un renouveau sur de nouvelles fondations. Cela suppose le préalable d'un abandon sans discuter pour assurer la sécurité d'un redéploiement secret qui restaure l'ordre antérieur ou en promeut un autre plus souhaitable. Où se situent les obstacles et les freins à l'application d'un tel stratagème ? Comment faire la part du feu pour éviter une exclusion du jeu et préparer à couvert son retour.

STRATAGÈME 22

Chercher la femme

Verrouiller la porte pour capturer les voleurs

Plus que les criminels, la police de Singapour traque les situations qui les créent.

Tokyo Knowlegde Forum, 2005

Dans le conflit, projeter un rocher sur l'ennemi au fond d'un puits.

Dicton chinois

UNE CHÈVRE NOMMÉE CERISE

Sans égard pour les déclarations des nombreux prétendants brûlants de l'épouser, Gwendoline la Pucelle file la quenouille au plus haut du donjon du château de son père impatient de la voir mariée. Alors que le défilé des postulants éconduits se tarit, un souverain lointain confiant dans les chances de son fils le mande tenter sa chance. Ce prince se fait prier, il n'aime pas voyager et la réputation de la fille du châtelain ne contribue guère à l'inciter à s'engager. Une fois dans la place, le jeune homme s'y montre nonchalant et manifeste tous les signes de l'ennui et d'un profond désintérêt. Pour remplir ses journées, il se distrait des multiples potins, rumeurs et bavardages du château. Un beau jour, il apprend au milieu des éclats de rire que la pucelle de la tour est amoureuse, certes oui, mais des cerises pour lesquelles elle nourrit une

gourmandise inégalée. Or, il se trouve qu'au-delà des remparts dans un verger ouvert se tient un magnifique cerisier chargé de fruits.
Au fait de la présence d'un prétendant, même peu motivé, la jouvencelle n'ose se risquer hors de la protection de son donjon. Mais le temps passant, les oiseaux vont faire la fête à ces friandises et il n'en restera plus. À la tombée de la nuit, une fidèle servante discrète comme une tombe effectue une reconnaissance en secret. La voie est libre et sans danger, Gwendoline peut s'y rendre. Par négligence, les cueilleurs ont laissé une échelle appuyée sur une robuste branche. La belle ne sait y résister et dès le lendemain elle s'élance nuitamment par une porte dérobée. La voici à se gaver de fruits, quand soudain, l'échelle fermement posée oscille, se décroche et puis s'éloigne ! Eh vous, que faites-vous là, s'affole la Pucelle. Ce que l'on m'a demandé, je dois la ramener de crainte qu'on la dérobe, lui est-il répondu. Faites fi, implore la donzelle haut perchée, et je vous en serai éternellement reconnaissante. C'est que je me suis engagé, lui répond une voix d'homme. Alors votre récompense en sera d'autant plus importante, implore la jouvancelle.
Difficile de trouver une issue à cette situation compliquée. Attendez, il me vient une idée, annonce la voix. Patientez, je reviens sur-le-champ. Votre honneur sera sauf, je vous le garantis. Peu de temps après, le mystérieux personnage revient vers l'arbre, mais sans échelle, Gwendoline se sent au comble du désespoir. Oh, vous m'avez menti, vous m'avez trompée, je suis désespérée ! Que nenni, fait la voix, je tiens toutes mes promesses, je vais vous le prouver. Allez-y, sautez, là dans mes bras. Sauter, se scandalise Gwendoline ? N'ayez crainte, je suis fort et solide et vous serez en toute sécurité. La donzelle se lance et atterrit dans les bras du beau prince, le prétendant faussement nonchalant qui l'emporte en la berçant pour calmer son jeune cœur sous le coup de l'émotion. Qu'il est doux ce charmant gentilhomme, songe la belle en son for intérieur. La relation établie, la complicité suit et le reste n'est plus que jeu d'amants.

Cherchez la femme, l'expression est habituelle lorsque l'on est en quête du mobile d'un crime, ou plus trivialement du levier d'un passage à l'acte. Dans cette histoire, la femme est le désir immodéré de Gwendoline pour les cerises et le piège dans lequel elle tombe est l'arbre chargé de fruits. Bien incapable de résister à sa convoitise en quittant son donjon (hauteur) où elle est maîtresse de son destin, dans l'arbre et sans échelle (creux), elle devient vulnérable. Secrètement séduit par la belle, le prince feint paradoxalement le désintérêt. Il ne se dépense pas en surenchère d'arguments déclamés avec emphase… Puisqu'un scénario convenu de séduction est sans espoir, le goût immodéré pour les cerises devient le point d'appui de la manœuvre du prince. Face à un interlocuteur intraitable et solidement retranché, il est vain de s'épuiser à défendre sa cause d'une manière logique même fort raisonnable (*Zheng*). Plus on s'évertue à le convaincre, plus il campe sur ses positions sans en démordre. Mieux vaut libérer, élargir et oxygéner le champ, fluidifier et alléger l'environnement des tensions qui caractérisent l'impasse de cette situation.

Dans cet exemple, trouver la femme – soit les cerises – plonge Gwendoline dans les rets de son propre désir. Dans le jargon policier, on parle aussi de chèvre qui appâte et piège des malfrats avides ou bien en manque. Tout dans l'environnement de la trappe doit paraître limpide et lisse pour n'éveiller aucun soupçon, aucune anguille ne doit frétiller sous la roche. Plus que sur une force de conviction, cette ruse, économique en arguments, mise sur les penchants de l'interlocuteur dont il se fait l'allié. Au lieu de s'épuiser à monter à l'assaut (hauteur) et ne plus disposer de l'énergie nécessaire une fois arrivé, le jeune prince préfère fondre sur sa proie lorsqu'elle se trouve dans sa plus grande vulnérabilité (creux). Il met à profit ainsi l'atout de circonstances favorables qui économisent sa peine et qui font son succès. De quoi est-on dépendant au point d'en être aveugle ? Comment identifier et mettre en œuvre les leviers qui font bouger les parties prenantes d'une situation en impasse ?

STRATAGÈME 23

S’allier au diable pour servir dieu

S’allier avec les pays lointains et attaquer son voisin

Il existe des intérêts permanents, mais pas d’amis éternels. […]
Deux grandes puissances peuvent partager le même lit, sans partager le même rêve.

Zhou Enlaï

Qu’importe le breuvage, pourvu qu’on ait l’ivresse !

Alfred de Musset

UNE POLICE DE BANDITS

Une contrée, autrefois prospère et florissante, est affligée de catastrophes sociales, économiques et climatiques à répétition. Par voie de conséquence, tout s’y délite. La corruption devient la règle et un banditisme effréné pille et terrorise les habitants désespérés. Pour mettre fin à cette logique infernale, la fonction de Premier ministre est confiée à une personnalité à l’intégrité irréprochable qui accepte la charge à la condition qu’il lui soit donné carte blanche, ce qui est chose faite. Fort de cette légitimité incluant pleins pouvoirs, le nouvel homme fort du pays décide du recrutement d’une force de police au-dessus de toutes les autres.

> Encore une, murmurent les citoyens inquiets d'autant que la décision est assortie de surprenants critères de sélection.
> Les hauts responsables de cette police très spéciale dont on espère un retour à l'ordre ancien seront rémunérés de manière plus qu'honorable à condition qu'ils prouvent des antécédents criminels conséquents. Les officiers, bandits notoires mais pas de premier rang, recevront eux aussi de bons émoluments. Quant à la troupe, composée de malfrats à la petite semaine tombés dans la délinquance par paresse ou par facilité, elle n'aura pas non plus à se plaindre. Après vérification détaillée des états de service des postulants, le Premier ministre promet aux candidats retenus une amnistie totale et définitive. Aucune poursuite ne sera engagée à leur encontre pour leurs crimes passés. Un corps de quelques centaines d'hommes est rapidement constitué, équipé et armé dans la plus grande perplexité des citoyens.
> Afin d'introniser officiellement ces paradoxaux et inattendus gardiens de la paix, le Premier ministre décide d'un jour de défilé en grande pompe à l'issue duquel il prononcera un discours solennel. Lorsque le cortège s'ébranle, aucun doute n'est permis, ces nouveaux policiers sont bel et bien des criminels patentés. Dans sa déclaration, le Premier ministre confirme son engagement en faveur d'une amnistie totale. Mais si les nouveaux intégrants sont blanchis, ils n'en demeurent pas moins débiteurs envers la société pour les méfaits et les dommages commis contre elle par le passé. Pour s'acquitter de cette dette, ils devront traquer et capturer dans les meilleurs délais leurs ex-confrères malfrats et autres corrompus qui n'ont pas répondu à la proposition du gouvernement. En moins d'une année, le pays redevient sûr et la prospérité est de retour.

Dans cet exemple emblématique, pour régler un problème local urgent, un responsable politique pactise avec l'antithèse de l'ordre (*paradoxe*), soit avec des agents du chaos qu'il retourne à son avantage en les disposant dans un cadre nouveau. Il économise ainsi des trésors de formation et d'intelligence car les anciens truands devenus policiers sont parfaitement au fait des modus operandi de leurs ex-collègues en criminalité qu'ils pourchassent désormais. Au titre d'experts ceux-ci connaissent mieux que

quiconque les faiblesses et déficiences du système et les manières de les exploiter. Immédiatement opérationnels, ils associent leurs savoir-faire et compétences à la légitimité dont le Premier ministre les investit. En s'associant au mal pour restaurer le bien, cette ruse articule la recherche d'une efficacité à moindre coût avec la force du paradoxe au service de l'harmonie. De nos jours, des *hackers* ayant fait leurs preuves dans la pénétration de services informatiques reçoivent des offres alléchantes pour intégrer des entreprises qui auraient pu être leurs cibles, ou qui le furent. Ces renversements sont le produit indirect de la modification des contextes. Comme en médecine, tout peut servir en stratégie. Selon le mal des patients, remèdes et poisons sont des notions relatives.

Ce vingt-troisième stratagème met en exergue la difficulté qu'il y a à connaître finement un milieu interlope dont on est étranger. Faute d'avoir beaucoup de chance, combattre un ennemi dont on ignore la culture, les valeurs, les forces et les faiblesses est hasardeux. Qui mieux que des agents retournés sont à même de faire le travail dès lors que les conditions qu'on leur propose sont attrayantes et sûres ? Sans le concours des scouts indiens, les Tuniques bleues nord-américaines auraient eu beaucoup plus de mal à, selon leurs propres termes, pacifier le Grand Ouest. En cas de déficiences en soldats ou généraux compétents, Sun Tzu recommande d'emprunter par la ruse ceux de l'adversaire. La formidable expansion économique de la Chine contemporaine s'est initiée puis développée sans technologies ni capitaux chinois en propre. En créant un contexte avantageux pour des investisseurs étrangers (diable), l'Empire du Milieu (dieu) s'impose aujourd'hui comme une puissance dominante. Les gains ponctuels des groupes occidentaux ont contribué à la restauration stratégique à long terme du rang de la Chine.

Géopolitiquement, l'ennemi de mon voisin est généralement mon ami. C'est ainsi que François I^{er} pactisa avec le sultan Soliman le magnifique (lointain) contre Charles Quint (voisin). On pourrait tout autant mentionner l'amitié historique entre la France et la Pologne (lointain) pour prendre l'Allemagne (voisin) en tenaille… Plus trivialement dans toutes les organisations, les numéros 2 sont une menace permanente pour les numéros 1 qui n'ont d'autre horizon que de se maintenir comme tel ou de partir. En revanche, quelle perspective de carrière pour un second (*voisin*) au fait de tous des rouages de l'organisation et qui, au besoin,

remplace le grand chef. Quant aux numéros 3 (*lointain*) ils sont des alliés potentiels et de revers contre les menées des numéros 2 ambitieux.

Ne jamais dépendre d'un subalterne quel que soit son niveau, mais s'en débarrasser après l'avoir bien usé enseignait Machiavel[1]. Ce vingt-troisième stratagème invite à considérer avec sérénité et sans *a priori* moral le spectre des alliances possibles pour y puiser des ressources ou compétences en manque, et identifier le point d'appui d'alliances paradoxales mais efficaces ? Comment comprendre et agir dans des milieux étrangers avec l'aide d'agents retournés ? Comment développer l'intelligence d'autres systèmes de valeurs que le sien pour renforcer sa position ? Où sont les alliés potentiels susceptibles de renforcer une position locale par des alliances globales (lointain) ?

STRATAGÈME 24

Convertir un emprunt en acquis

Demander passage pour attaquer Guo

Sous prétexte d'assistance, aidez un faible pour mieux le soumettre. Il ne pourra s'y opposer. Empruntez les ressources d'un allié pour attaquer un ennemi commun. Une fois celui-ci défait, usez des vôtres contre l'allié pour vous en emparer.

Commentaires traditionnels du 24e stratagème

UN ENFANT DANS LE DOS

Ce matin-là, dans un immeuble de l'avenue Paulista à Sao Paulo, un fax attend Jerônimo, le président fondateur de l'entreprise de communication PentaCom (PC), une *success-story* entrepreneuriale brésilienne. Le texte du fax comporte deux nouvelles. Bien que l'une soit très positive, Jerônimo ne parvient pas à se convaincre du réel intérêt de la seconde. Il en communique la teneur à l'occasion du briefing matinal des responsables de départements. Cela déclenche un enthousiasme général contagieux ! PentaCom va produire une série de douze moyens-métrages sur les tendances de la création culturelle au Brésil. Pour cette PME, c'est la consécration. Ce n'est pas la première fois que des commandes proviennent du vieux continent, mais cette fois-ci Moulin Rouge Com (MRC), localisé à Paris, l'a multiplié en volume et en nombre. L'autre information concerne un appel

d’offres international brésilien pour lequel ce même MRC a été retenu dans le tiercé final. Pour booster sa proposition et se maintenir dans la compétition, l’entreprise parisienne sollicite l’assistance logistique de PentaCom pour qu’un petit groupe de ses missionnaires prépare sur place la version définitive de son offre. Cette reconnaissance internationale est formidable, la délégation de Moulin Rouge Com est plus que bienvenue et tout le monde s’emballe.

La semaine suivante, Valmiro, ex-exilé politique en France, débarque à Sao Paulo accompagné d’un créatif, d’un analyste de tendances et, curieusement, d’une assistante de gestion. Pour nous faciliter la tâche, s’entend répondre Jerônimo qui faisait des yeux ronds. L’équipe se met rapidement au travail dans une pièce aménagée à cet effet au siège pauliste de PentaCom. Les employés s’empressent de fournir à MRC tous les renseignements et l’assistance qui leur est nécessaire. L’opération dure près d’un mois et les MRC passent beaucoup de temps avec leurs collègues de Penta, y compris en soirées et week-ends prolongés. Ils échangent sur les évolutions de la profession et des marchés en Europe, sur Paris et sur leurs implantations à Milan et Barcelone… En retour, leurs interlocuteurs les informent sur les marchés de la communication au Brésil et plus généralement en Amérique latine.

Soudain, coup de théâtre ! Les jours qui suivent la clôture de la mission, Jerônimo, le président-fondateur de PentaCom reçoit la démission de plusieurs de ses collaborateurs clefs. Certains d’entre eux partent pour la France, d’autres annoncent Milan, Barcelone ou bien restent au Brésil pour rejoindre une entité nouvellement créée, HexaCom International, branche de la parisienne Moulin Rouge Com, dont le gérant est un certain Valmiro qui vient de convertir un emprunt en acquisition.

« Mon Dieu, gardez-moi de mes amis. Mes ennemis je m’en charge », aurait écrit Voltaire. Cette ruse prend prétexte d’une nécessité temporaire pour s’assurer une position chez un tiers sans annoncer la couleur sur le long terme. Faute de s’être gardé de son ami, PentaCom a contribué à ce que Moulin Rouge lui fasse un enfant dans le dos. Transformer un emprunt passager en une acquisition durable suppose un appât ou des raisons

suffisantes pour qu'une porte s'ouvre avec bienveillance et inconscience devant un invité. Parfois, il s'agit d'une nécessité intérieure qui donne passage, mais accueillir un prédateur chez soi comporte toujours une grande part de danger à terme.

Dans une fable de La Fontaine, une belette et un petit lapin font l'erreur de confier l'arbitrage de leur différend à un chat à l'apparence inoffensive. Le félidé a tôt fait de résoudre l'affaire en les croquant successivement l'un et l'autre une fois qu'ils se sont suffisamment rapprochés sans se méfier. Dans une organisation, deux services incapables de résoudre par eux-mêmes leurs différends se fragilisent eux-mêmes en sollicitant l'intervention d'un tiers, forcément au-dessus hiérarchiquement. Les circonstances sont alors idéales pour que celui-ci remette de l'ordre en y imprimant sa marque et ses prérogatives au détriment des composantes aux prises et cela, bien évidemment, au nom d'un intérêt supérieur et d'une sérénité recouvrée.

En creux, ce stratagème enseigne que les bonnes relations, ou connexions comme au jeu de Go, sont essentielles pour demeurer au fait de ce qui se joue, et rester informé de l'évolution des propensions et des rapports de force. Comme l'eau remplit les creux, que la nature a horreur du vide et que la stratégie l'adore[1], les divisions internes se transforment en appel d'air pour des intervenants externes qui en tirent profit. Protéger un faible est une stratégie à bas coût qui contribue à se l'attacher. Qui est aux abois implore qu'on l'aide au risque de se retrouver instrumenté. L'emprunt des passages, ou des connexions sûres, est une stratégie conquérante économique car l'emprunteur n'a guère à dépenser pour s'y imposer. En suscitant un plus d'activité et l'adhésion de quelques obligés ambitieux dans les localités qu'il traverse, il se crée un maillage de débiteurs parmi lesquels il peut faire son marché au service de ses intérêts bien compris à long terme.

Cette stratégie indirecte est typiquement chinoise dans le sens où elle commence petit avec toute la légèreté apparente des premiers coups joués sur un go-ban, le plateau du jeu de Go. Puis, à partir d'un dispositif lâche de points clefs globalement distribués, elle monte en puissance dans un contexte que ses réseaux rendent favorables. L'offre de bons offices initialement joués profil bas est plus efficace que morgue et prétention. C'est par leur confluence que les petits ruisseaux font les grands fleuves qui s'imposent par l'impétuosité du courant qui en découle. Boussole de la culture chinoise du stratagème, la quête d'une efficacité à moindre coût, ou

nul, se déploie avec facilité dans des environnements fragilisés, dépendants et peu structurés au prétexte de solutions séduisantes dans l'urgence mais redoutables à terme une fois la dépendance installée.

Prendre pied sur un marché lointain requiert un temps d'apprentissage, de lourds investissements dans la durée, et s'accompagne du risque de se trouver en déphasage et d'échouer. En appâtant PentaCom par un séduisant contrat, comment celui-ci pouvait-il refuser son aide à Moulin Rouge dans une opération qui ne lui faisait, au départ, aucune concurrence ? Une fois dans la place, l'entreprise européenne eut tout loisir d'identifier les points forts, les logiques gagnantes, les ambitions et compétences, les lignes de fracture et les ressources humaines clefs de PC dans une ambiance de parfaite cordialité. Finalement, HexaCom, la nouvelle entité, se pose d'emblée comme un rival de PentaCom et, circonstances aggravantes, avec le bénéfice d'une base logistique internationale de l'autre côté de l'Atlantique. La mécanique de cette manigance se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord, une offre amicale ou une demande de service temporaire ne semble pas constituer de menace et cela permet de s'installer dans la place pour y observer à loisir ce qui en fait les solidités et les fragilités. La confiance est assurée par le prétexte de la mission qui motive la présence dans l'organisation. Ensuite, la force de l'habitude et les relations de dépendances créées se transforment en raisons suffisantes pour que l'invité s'organise et finisse par y faire son nid.

Qu'on le déplore ou bien s'en félicite, la stratégie fait peu de cas de la morale. Mieux vaut en prendre acte et agir en conséquence. Si les stratagèmes sont souvent redoutables, ils invitent à regarder la réalité en face en se gardant des illusions confortables qui, à terme, rendent sourds aux changements qui égarent et qui perdent. Le pire ennemi du stratège est souvent lui-même, notamment à travers ses perceptions et ses filtres d'interprétation des situations.

Comme le vide appelle le plein, ce vingt-quatrième stratagème recommande d'identifier les faiblesses (*creux*) de son organisation avant qu'elles ne soient mises à profit par des tiers. Connaissance, maîtrise des mouvements d'ensemble et des positions respectives, intelligence des tendances et des rythmes en sont les antidotes. Sans tomber dans la paranoïa, mais avec réalisme, quel est le pouvoir de nuisance possible des amis, collègues ou proches associés qui tous nous veulent du bien ? Quels passages sont

susceptibles de se transformer en *acquis* à nos dépens à l'issue d'un emprunt ? Comment se garder de cela sans sombrer dans le pessimisme et la défiance généralisée ?

PARTIE V

STRATAGÈMES POUR GAGNER DU TERRAIN

25. Subvertir en douceur la charpente
26. Châtier la poule pour effrayer le singe
27. Un profil bas sécurise l'intelligence
28. Un cadeau piège
29. Les filets de l'emballage
30. Rendre l'inutile indispensable

Ce qui est à moi est à moi, et ce qui t'appartient est négociable. Ainsi pourrait-on résumer l'esprit de cette cinquième famille qui vise à obtenir par la ruse ce que d'autres possèdent ou contrôlent. Elle rassemble des stratagèmes d'acquisition, ou de préservation secrètement agressifs et périlleux, et cela suppose de les maintenir à couvert avant qu'ils n'aboutissent. Tout est bon dans cette perspective. Falsifications, égarements, emprunts et pièges de toutes sortes sans négliger que l'on n'est jamais seul dans la partie. Les autres belligérants, discrets ou déclarés, peuvent tout autant recourir à ce type de procédés et il serait coupable de le négliger.

STRATAGÈME 25

Subvertir en douceur la charpente

Voler les poutres et échanger les piliers sans que la maison ne bouge

Aussi splendide que semble un édifice, si on affecte ses poutres et ses piliers, il s'écroule.
Voler le Ciel et placer au-dessus un sol mensonger.

Dictons chinois

UN TRÉSOR PARTAGÉ

À la fin des années 1990, le groupe Nippon Roche connaît une chute alarmante de ses résultats[1]. Qui plus est, il ne dispose dans l'immédiat d'aucun nouveau médicament porteur pour lui donner espoir de rebondir. Dans cette absence de perspectives, vendre en plus grande quantité ce qu'il a en rayons semble une solution. Cette option renvoie à la fonction centrale des visiteurs médicaux qui assurent l'interface entre les produits du groupe et les médecins prescripteurs des hôpitaux à qui revient la décision d'achat. Concernant la mesure des performances de ces démarcheurs, un cinquième d'entre eux assure plus d'un tiers du chiffre d'affaires alors que l'écrasante majorité affiche des résultats moyens. Le PDG du groupe prend l'initiative de lancer un programme intitulé *Super Skill Transfert*[2] (SST) pour que les compétences des meilleurs guident et inspirent celles des moyens et contribuent à

redresser les comptes. Pour ce faire, un séminaire de deux mois pleins rassemble la fine fleur des visiteurs médicaux. L'objectif consiste à ce qu'ils explicitent et formalisent ensemble les compétences clefs, les tactiques et savoir-faire, les astuces et trucs relationnels qui sont gages de succès avec les médecins prescripteurs des hôpitaux.

Le recensement de ces atouts et la systématisation de leurs usages sont appelés à constituer un corps de connaissances mis à disposition des visiteurs aux performances moyennes. En d'autres termes, il s'agit de transformer un capital tacite aux mains de quelques-uns en une matière explicite, codifiée et transmissible au niveau collectif et d'en faire une ressource opérationnelle. La seconde étape de ce plan se concrétise dans un dispositif de transfert et d'intériorisation de ce corpus de connaissances. Pour assurer cette intégration d'un point de vue pratique, SST met en place un dispositif favorisant l'expérience en commun. Chacun des experts du séminaire initial assure le tutorat de deux visiteurs médicaux aux résultats moyens. Ensemble, ils préparent les démarches commerciales en ciblant les prescripteurs médicaux hospitaliers les plus coriaces et exigeants. Briefings et débriefings systématiques rythment cette phase du programme. En quelques mois, une dynamique d'ensemble émerge chez tous les commerciaux du groupe qui multiplient les échanges et constatent l'importance d'évidences comme l'intelligence du comportement des clients, l'anticipation sur les questions possibles des prescripteurs, le suivi systématique de leurs demandes…

Sans perspectives de nouvelles molécules à commercialiser et alors que Nippon Roche disposait d'un trésor non partagé, ses ventes renouent avec la croissance. Le transfert de compétences par la pratique a permis une appropriation jusque-là impossible faute de communication, de mobilisation et de décloisonnement internes. Pour perpétuer et amplifier cette dynamique, une académie SST est mise en place à l'intérieur du groupe, et le programme Super Skill Transfert est couronné par le prix annuel de la Knowledge Management Society of Japan.

Les armées imposantes des seigneurs de la guerre de la Chine ancienne s'organisaient sur deux axes perpendiculaires dits « pilier du ciel » et « poutre de la terre » où se concentraient les troupes d'élite qui innervaient l'ensemble. Poutres et piliers défaillants, la performance médiocre de la majorité des visiteurs médicaux mettait en péril la situation globale de Nippon Roche. Pour y mettre un terme, l'explicitation des savoir-faire des meilleurs a codifié et rendu disponible un capital partagé que des expérimentations de terrain ont permis d'intégrer largement et de rendre opérationnel pour tous. Plus qu'au moyen d'une argumentation frontale soulignant les incompétences et les impératifs de changement, c'est le dispositif *Super Skills Transfert* qui a provoqué la mutation des pratiques individuelles et collectives selon une vraie logique gagnant-gagnant. Le programme SST a musclé la force de vente de Nippon Roche alors en phase critique. Ce qui était dispersé s'est transformé en solide charpente au service d'un redéploiement d'ensemble. La chute des profits du groupe a créé un appel d'air pour concevoir et mettre en œuvre un dispositif innovant consensuel, dynamique et efficace là où il ne l'était que très insuffisamment.

Les organisations ignorent souvent des pépites internes à même de fertiliser d'autres secteurs et d'améliorer une performance d'ensemble. « Pourvou qué ça doure », aurait dit la mère de Napoléon Bonaparte alors que celui-ci était au sommet de sa gloire et de son pouvoir. Les train-trains du quotidien font souvent pourrir les poutres et les piliers autrefois structurants mais qui ne sont plus remis en cause jusqu'aux moments de rupture où l'on ne peut plus tergiverser. L'histoire de la Chine ancienne rend compte de ruses mises en œuvre pour subvertir de l'intérieur des forces amies ou ennemies, s'approprier leurs valeurs et se positionner avec avantage. Au besoin, cela se réalisait au moyen d'opérations d'influence ou de déstabilisation en sous-main. Des modifications soudaines de postures offensives ou défensives, la variation des places du réel et de l'illusion, l'expression d'enthousiasme combattant ou de désintérêt… tout était bon pour faire perdre le nord, mettre en réaction et rendre prévisible le comportement des autres parties prenantes tout en les affaiblissant. Où sont les poutres et les piliers qui fondent, ou sapent, la solidité des édifices qu'ils soient sociaux, politiques ou bien économiques ? Par quoi et comment les renforcer ? Où se situent et comment fonctionnent les articulations critiques efficaces ou défaillantes d'une organisation ?

STRATAGÈME 26

Châtier la poule pour effrayer le singe

Injurier l'acacia en désignant le mûrier

Une armée est invincible lorsqu'elle craint plus ceux qui la commandent que ses ennemis !
Lorsqu'un collaborateur puissant se montre insubordonné, s'en prendre à l'un de ses protégés pour l'intimider.
La conscience du danger favorise la docilité.

Dictons chinois

LES SINGES, LA POULE ET LE VIEUX CHIEN

Un fermier africain a maille à partir avec une bande de singes qui ravagent ses récoltes et qui excellent à déjouer les pièges qu'il leur tend. En désespoir de cause, il s'en va consulter un marabout réputé et en revient accompagné d'un vieux chien à l'apparence poussive et fatiguée. Tout aussitôt les singes le narguent à distance en se gaussant de leur invulnérabilité haut perchée dans les arbres. Au lieu de réagir avec furie, hurlant et gesticulant comme à son ordinaire, l'homme se rend paisiblement au poulailler accompagné de son chien. Intrigués par ce comportement inhabituel, deux émissaires de la bande des vandales simiesques se juchent sur un arbre dominant le poulailler pour observer à travers le grillage. Le fermier se saisit d'un panier et se rend auprès d'une poule en pleine

> couvée pour retirer ses œufs. Mais la gallinacée se rebiffe avec véhémence, caquetant et se défendant bec et ongles. Vif comme l'éclair, le chien semble prêt à agir. Obtempérant au geste de son nouveau maître, il s'empare de la poule et l'emmène au-dehors pour lui faire subir un traitement des plus barbares qui soient. Le molosse fait preuve d'une cruauté sans égale ni égards, et se refuse à mettre fin au calvaire de cette poule contrevenante pourtant agonisante. Ses cris de désespoir terrorisent le couple des singes émissaires qui en tremble, interdit. Glacés d'effroi, ils opèrent une retraite précautionneuse et discrète, ameutent le reste de la bande et s'enfuient sans retour tandis que la poule ne parvient toujours pas à rendre l'âme.

Agir résolument là où la chose est aisée pour éviter d'avoir à le faire là où cela ne l'est pas, ou plus, est le principe qui sous-tend ce vingt-sixième stratagème. En d'autres termes, se montrer intraitable dans le confort des habitudes pour ne pas avoir à s'y risquer dans la sphère du danger. Une extrême rigueur dans les détails assure la facilité dans les grandes entreprises. De manière indirecte, le fermier et son chien font un exemple à peu de frais. Dissuader un égal, qui plus est un puissant, peut être téméraire, démontrer sans péril l'étendue de sa détermination contre un petit, convainc par contagion. La vie quotidienne est pleine de gallinacés propres à la mise en œuvre de cette ruse. Plus tôt se joue la dissuasion, moins coûteuse et plus efficace elle sera. Tolérer les petits manquements fait le lit à de plus grands difficiles à contrer ultérieurement. L'intransigeance pour le détail évite d'avoir à se confronter à des obstacles importants.

Suite au défi que lui lança un souverain, Sun Tzu se rendit célèbre en transformant des favorites en une force combattante obéissante. Il plaça à la tête de deux sous-sections les concubines préférées du roi. Après les avoir instruites explicitement des règles du commandement, il leur intima un ordre de marche en se réglant sur les battements d'un tambour. Celles-ci se plièrent alors de rire. Sun Tzu demanda à son assistant ce que le code militaire requiert en pareils cas. La mort des responsables, lui fut-il répondu. Sun Tzu commanda en conséquence la mise à mort immédiate des deux concubines en charge des sous-sections. Le monarque s'en effraya et demanda aussitôt de surseoir, car la leçon était comprise. Sun Tzu se tourna à nouveau vers son assistant pour s'enquérir de savoir qui est en charge de

la décision en pleine campagne, le prince ou bien le général ? Le général, lui fut-il répondu. Exécution, et les têtes des deux favorites roulèrent dans la poussière. À la reprise de l'exercice, les dames se soumirent d'ensemble à la discipline et Sun Tzu annonça au roi que la troupe était prête pour aller au combat.

Cette action sur la partie a un effet sur le tout. Parfois un mouvement judicieusement opéré dans la périphérie d'une cible ou dans un moment de détente, a plus de conséquences effectives qu'une offensive massive et contondante. Dans les prémisses d'une relation, une telle ruse donne le ton. Un acte inattendu à l'encontre d'un partenaire secondaire présente un risque minime, mais par effet de contagion, il impacte les niveaux supérieurs où un tel résultat aurait été moins évident à obtenir. La stratégie n'est pas une école de moralité, mais d'efficacité au service d'objectifs en assurant leur viabilité dans la durée. La valeur d'exemple à bas coût de ce stratagème peut aussi être jouée en positif en récompensant au-delà de son seuil habituel une prestation ou un service, ce qui incite à en réaliser d'autres… Au lieu de se dépenser à coût élevé pour influencer qui ne veut rien savoir, déplacer le terrain où l'agir est facile, où des interlocuteurs n'ont guère voix au chapitre ou qu'ils n'y sont pas préparés. Dans ce milieu de moindre résistance, l'action est magnifiée par un effet levier. Où, comment et quand démultiplier l'efficacité d'un acte à peu de frais ? Où se situent les interlocuteurs et caisses de résonance propres à impacter indirectement qui l'on veut influencer ?

STRATAGÈME 27

Un profil bas sécurise l'intelligence

Feindre la bêtise sans tomber dans la sottise

Le tonnerre se dissimule sous une nuée opaque.
Yi Jing

Abuse ton adversaire en l'incitant à sous-estimer tes propres capacités.
Le sage fait jaillir l'ordre du chaos.
Proverbe chinois

UN COQ BOITEUX INVINCIBLE

Un parieur professionnel soucieux de terminer sa carrière en beauté veut se doter d'un coq de combat invincible. Accompagné d'un splendide animal à l'agressivité et l'allure redoutables, il se rend chez un vieil éleveur des plus réputés et lui expose son intention. Tergiversant longtemps devant l'impatience du demandeur, il l'assure pouvoir rendre l'animal imbattable, mais cela risque de prendre du temps, beaucoup de temps, qu'il insiste malicieusement. Qu'à cela ne tienne, le parieur veut marquer les esprits pour sa sortie. Une semaine s'écoule sans nouvelles. Le parieur s'enquiert auprès de l'entraîneur des progrès de son champion. Oh, lui est-il répondu, ce stupide animal est bien trop arrogant. À peine entend-il un autre coq qu'il se dresse sur ses ergots et gonfle ses pectoraux. Il faut attendre ou je ne garantis

> rien. Déçu, mais toujours confiant dans les capacités du vieil éleveur, le parieur temporise bien que le coq vieillisse. Un temps plus tard et dans la perspective d'une campagne de combats imminents, il revient aux nouvelles. Trop tôt, encore bien trop tôt ! Il est trop émotif et réagit avec une spontanéité déconcertante aux ombres et aux sons. Il a le regard plein de haine et de défiance. Il est toujours prêt à en découdre et à réagir pour un rien. Il faut encore attendre. Le parieur se désespère, mais se résigne à faire l'impasse sur une saison.
> Vient enfin le jour où le vieil éleveur fait savoir que la préparation est terminée et que l'on peut prendre livraison du champion car il n'a plus rien apprendre. Fébrile, le parieur découvre avec surprise son coq serein et assagi, paisible comme un convalescent mais se surprend à le voir claudiquer. Ne vous inquiétez pas pour ce détail, souffle le vieil entraîneur, il exagère. Je me porte garant que cet animal ne connaîtra pas la défaite. Démonstration est faite, les combattants engagés contre lui ne savent comment l'entreprendre, ni comment ni où le provoquer. Devant une absence totale de signes d'empressement ou de peur, ceux qui se risquent à affronter ce boiteux sont terrassés avant même de l'avoir touché. Ne craignant plus une mort certaine et ne se laissant jamais impressionner, le coq du parieur accueille les assauts dans le calme, frappe dans le défaut de la cuirasse des attaques puis il repart se reposer.

L'affichage de la force ou de l'habilité stimule et exacerbe la vigilance et les manœuvres d'une adversité qui, voyant à quoi s'en tenir, se prépare en conséquence alors que dissimuler sa puissance endort la défiance. C'est pourquoi, en situation désespérée, « jouer au con » ou feindre la folie peut se révéler gage de survie où la sagesse chemine sous le boisseau de la balourdise. Dans la culture du stratagème, et à moins d'être utilement feint, l'héroïsme à tous crins est stupide. Mieux vaut subsister la tête sur les épaules en simulant la bêtise plutôt que revendiquer un statut et un rang qui exposent à un châtiment, ou à un déclassement irréversible. À l'issue d'une défaite consommée, il est avantageux d'endormir et de rassurer en se montrant timoré et éviter ainsi un surcroît de dommages et de pertes. Une fois la situation stabilisée et la sécurité acquise, il sera toujours temps de

travailler secrètement à une renaissance. Plutôt que de se casser les dents en s'attaquant à des *hauteurs*, jouer la pente et la plaine *(creux)* pour finalement subvertir la montagne.

Tout pouvoir nouvellement acquis est jaloux quant au respect de ses prérogatives et à la soumission qu'il estime lui être dus. Plus une légitimité est fraîche, ou laisse à désirer, plus elle se montre sourcilleuse et irascible à l'égard de ce qui lui porterait ombrage. Comme de coutume dans les stratagèmes, l'esprit des autres parties prenantes constitue un terrain de manœuvre privilégié. La littérature traditionnelle chinoise rend compte de conseillers, héritiers, nobles ou généraux déchus qui ont évité une mise à mort certaine en singeant le dernier stade de la folie, de l'ivrognerie, de la déchéance due à une maladie irrémédiable ou d'une sénilité risible plus qu'avancée. En ne représentant plus aucun danger en apparence, ils incitèrent ceux qui devaient donner ordre de les exécuter à une clémence doublée de moquerie. À couvert, ces miraculées travaillèrent à leur renaissance dans l'attente que la roue de la Fortune tourne dans leur sens.

Dans l'exemple emblématique de ce vingt-septième stratagème, le coq boiteux n'a, de son point de vue, rien à prouver. Il ne se préoccupe pas d'effrayer des adversaires qui ne savent plus régler leurs montées d'adrénaline sur des signes évidents. Privés de ces points d'appui, ils ignorent dans quelle direction et comment attaquer, et lorsqu'ils se hasardent dans une figure connue, on ne peut que constater leurs défaites. « Dans un souci d'économie et d'efficacité, le fort a tout avantage à paraître faible et timoré », recommandait Sun Tzu. Mais pour faire semblant de manière crédible, il faut donner des signes indiscutables d'absence de supercherie. Quand la logique serait d'être anéanti, survivre constitue déjà une victoire. Il y a plus de liberté et de marge de manœuvre dans la folie simulée ou l'ignorance feinte que dans le chant agressif et velléitaire d'un coq coléreux. « Pour l'emporter, il faut savoir s'abaisser », écrivait Lao Tseu. La stratégie chinoise, préférentiellement féminine, considère que ce n'est point tant par soumission que les femmes se font silencieuses et discrètes, mais parce qu'ainsi, elles dominent plus facilement leurs coqs de maris. En étant fort, se montrer faible et vice-versa, car l'arrogance enfante couteuses violence et surenchère. Telle est la mécanique schématique de ce vingt-septième stratagème. Comment éviter de se comporter en jeune coq à ses dépens ? Comment cultiver le coq boiteux en soi ?

STRATAGÈME 28

Un cadeau piège

Attirer dans un piège et couper la retraite

Tenu de choisir entre la vie et la mort, choisis la mort sans hésiter !
Tsunemoto Yamamoto

Méditer quotidiennement sur la mort, c'est se concentrer sur la vie.
Yukio Mishima

UN CADEAU EMPOISONNÉ SALUTAIRE

La santé de Train-Train-Acquis Limitée (2TAL), une entreprise qui a connu en d'autres temps des heures de gloire, s'érode inexorablement. Dans cette situation désastreuse, une nouvelle direction est nommée pour liquider l'existant et sauver ce qui peut l'être encore. À peine installée, celle-ci prend immédiatement deux décisions apparemment paradoxales. La première satisfait de vieilles revendications salariales jusque-là rejetées, la seconde proclame la transparence des comptes afin que tous soient au fait de la situation de 2TAL, y compris de sa trésorerie et de son futur à court et moyen termes. Passé l'enthousiasme initial, les salariés prennent conscience du fait que l'entreprise va droit dans le mur et que ces concessions réduisent considérablement son espérance de vie. Dans l'affolement général, une conclusion s'impose : seuls de profonds changements dans les mentalités et les comportements sauveront l'entreprise et l'emploi. Il s'ensuit une intense mobilisation que les responsables de la gestion des ressources

> humaines tout comme la direction précédente n'auraient jamais imaginée possible. À l'issue d'un effort collectif résolu, la dynamique interne rénove totalement l'esprit et le climat d'une entité qui passe à la vitesse TGV avec une reprise de croissance à la clef.

Nous avons là un exemple de paradoxe typique de la culture chinoise de la ruse. En cédant là où personne n'attend qu'elle le fasse, la nouvelle direction de 2TAL précipite le rythme des événements vers une échéance fatale sauf réaction désespérée des salariés. Elle soigne ainsi le mal avec le mal et provoque un choc salutaire générateur d'adhésion et de mobilisation que chacun décline à son niveau. L'écueil de négociations arc-boutées sur des positions figées est évité au profit d'une dynamique d'ensemble qui donne vie à un projet collectif de reconquête. Dans cette histoire emblématique, l'échelle qui conduit vers le piège consiste en une augmentation générale de salaires, qui est en fait un cadeau empoisonné salutaire. Lorsqu'une armée est dans une situation critique, Sun Tzu recommande de la disposer sur un terrain mortel duquel elle ne peut s'extraire qu'au prix d'une victoire par le combat[1]. Une échelle permet de surmonter un obstacle avec facilité mais une fois retirée, le retour au *statu quo ante* n'est plus impossible.

Plus qu'une dépense, les décisions initiales de la nouvelle direction de 2TAL constituent un investissement. En allant dans le sens des revendications du personnel (harmonie), la prégnance de l'intérêt collectif croît et s'impose au final. Ce vingt-huitième stratagème tire profit du piège d'un raisonnement à court terme qui se saisit d'une opportunité présente (l'augmentation de salaire) sans songer à ses conséquences. Selon un dicton chinois, « dès qu'un poisson convoite un appât, il est pris ». Sur un autre registre, c'est en proposant des imprimantes à bas coût que les producteurs de bureautique tendent une échelle à des clients contraints ensuite d'acquérir des cartouches d'encre à un prix proche de celui du matériel. Au lieu de s'épuiser dans des confrontations, user de paradoxes auxquels on ne peut s'opposer. Laisser mûrir ensuite une situation génératrice d'un avantage stratégique au final.

STRATAGÈME 29

Les filets de l'emballage

Orner de fleurs un arbre sec

En absence de troupes, utilise celles de ton ennemi.
Sun Tzu

Ornez le cerisier stérile de fleurs artificielles pour égarer vos adversaires […] Soyez crédible, rendez vos adversaires crédules.
Jean-François Phélizon

UN LION AU SERVICE D'UN RENARD

Acculé, Goupil le Renard n'a plus d'échappatoires. Avec hautaine nonchalance, le Lion qui se sait partie gagnée, se rapproche à pas lents pour mieux savourer sa victoire et jouir du désarroi de sa victime. C'est alors que contre toute attente, celle-ci l'interpelle avec un culot qui le sidère. Salut à toi, ô Roi des animaux, entre égaux nous nous devons respect mutuel et déférence ne crois-tu pas ? Mais que prétend ce vermisseau, maugrée le félin ? L'outrage est tel qu'il en demeure interdit lui qui n'éveille chez les autres que terreur, fuite ou soumission. Oh, ne sois pas surpris compère Lion, continue crânement le Renard, comment ignorerais-tu qu'en dépit de mes apparences chétives, Dieu m'a doté d'un pouvoir suprême parmi les animaux, l'aurais-tu donc oublié ? Ne supportant plus avant cette provocation indécente et grossière, le fauve rugit à s'en étouffer tant le scandale l'offusque. Comble de surprise, bien que

> transi de peur sans le laisser paraître, Goupil persiste et signe. Oui, ô Roi des animaux, le Tout-Puissant dans son immense compassion pour ma frêle stature voulut y associer une sagesse si redoutable que nos semblables s'en effraient aussitôt qu'ils me voient. Y ferais-tu défaut ? Ne craindrais-tu point Dieu ?
> Le poids, la force, la taille, les attributs, rien ne permet au Lion d'accorder le moindre crédit aux allégations scandaleuses du Renard. Eh bien, poursuit celui-ci enhardi par la perplexité du super prédateur, je te le démontre à l'instant si tu daignes me suivre. À travers moi, le Très Haut te rappellera l'un des mystères qu'Il ne réserve qu'à un nombre très limité de ses élus. Je te l'accorde, ricane le félin dépité, allons-y donc, mais faisons vite, car la faim me tenaille et tu es en trop dans mon paysage. Séance tenante, le Lion se faufile pesamment à la suite de Goupil entre les herbes. Ils atteignent bientôt un troupeau de gnous paissant paisiblement. Avant d'être vu, le Renard s'élance en gesticulant pour manifester sa présence. L'effet est stupéfiant, car les bovins détalent ventre à terre dans un brouhaha de sabots qui fait trembler la terre. Vois compère Lion, combien ils me respectent. Oh, mais non, je blasphème, comme ils respectent Dieu qui dans Sa gloire et Son infinie sagesse nous enseigne à Le craindre pour notre salut à tous. Jusqu'à la nuit, le Lion constate que tous les animaux fuient systématiquement à leur approche. Il décide de remettre son repas à plus tard, mais pas pour du renard. Non seulement Goupil est sauf, mais il a instillé dans l'esprit des autres animaux un respect pour sa personne qui n'est pas près de disparaître.

Lorsqu'une issue fatale se profile, il est vital de recourir à des ruses aussi insolites et inspirées qu'inédites (*Ji*) pour se tirer d'affaire. Plus le déséquilibre conventionnel (*Zheng*) est criant, plus paradoxale et déroutante devra être la ruse. Alors que la fin du Renard est imminente, seule une manigance iconoclaste et débridée peut le sauver. Plonger l'autre parti dans une perplexité paralysante et l'y maintenir jusqu'à ce qu'elle renonce, ou obtempère, suppose une initiative incongrue soutenue par une rythmique qui ne laisse ni espace ni répit à un raisonnement réaliste et posé. Le désappointement doit être tel qu'il interdise de distinguer l'illusion du réel, l'apparence de la substance. La sidération s'accompagne d'un temps d'arrêt

salutaire car la surabondance de fleurs sur les branches stériles de *l'arbre sec* aveugle d'étonnement. En invitant le Lion à l'accompagner dans sa démonstration, Goupil instrumente l'effroi que celui-ci inspire aux autres animaux. En reprenant l'intitulé traditionnel de cette ruse, l'arbre sec est le Renard quand les fleurs sont la terreur que le roi Lion inspire. De réduite à son plus bas niveau, la marge de manœuvre de Goupil s'accroît. Le roi des animaux, qui n'accrédite que les rapports de force, ne comprend rien au film et jette piteusement l'éponge.

Lorsque l'on est dépourvu de ressources, il faut rendre celles des autres disponibles, y compris celles de ses adversaires, enjoint Sun Tzu ! Ce vingt-neuvième stratagème met en œuvre un processus de bascule du faux en vrai. Le Lion est d'évidence le plus puissant des habitants de la jungle, celui devant lequel tous fuient, tremblent ou se soumettent sans discuter. Ce rang et ce respect craintif le dispensent à ses yeux de la nécessité d'une intelligence astucieuse et rusée car il lui suffit d'être ce qu'il est pour imposer ses volontés. Aucune anguille sous roche, pas plus que de lézard à l'horizon, le Lion adhère à cette vérité qui le sert et lui sied à merveille. Il n'accorde aucun crédit à des spéculations ou suppositions insolentes prétendant le contraire. De ce fait, il en vient à ne pas reconnaître la possibilité d'autres points de vue, d'autres valeurs, ainsi que l'inventivité indispensable et vitale des dominés.

Pour le Renard, l'incapacité léonine à concevoir l'existence d'une force d'une autre nature que la sienne est une bénédiction. Ce fort en crocs, griffes et muscles béatement heureux, comblé et sans concurrents n'a nul besoin d'être futé. Cela le rend manipulable car aveugle aux manœuvres de survie de créatures pour lui insignifiantes. Dans l'angle mort de cette perception, le Renard *da um jeito*[1]. Il adopte une provocation que le Lion littéralement drogué par la considération exclusive de sa puissance ne peut entendre comme chimérique même de la part d'un sujet à l'article de la mort. Le système de croyance du félin est le meilleur couvert pour la manœuvre de Goupil qui s'y harmonise efficacement.

Si l'on étudie comparativement la partition de chacun des protagonistes, on constate que le dominant n'use que d'*un* échiquier, le sien, alors que le dominé maîtrise la dialectique de l'interaction des volontés[2] en articulant celle de chacun des protagonistes plus l'ensemble celle qui les relie. Le Lion est instrumentiste quand le Renard est stratège, chef d'orchestre et

dramaturge alors que son vis-à-vis ne sait qu'à peine lire. Nous assistons à une parfaite illustration de la nature de la stratégie qui fait mentir l'ordre normal et mécanique des choses en lui substituant un inattendu qui introduit du mouvement, du désordre et du neuf là où tout paraissait inexorablement écrit. Fruit de la nécessité, comme de coutume l'innovation est du côté du dominé quand les puissants hégémoniques se contentent de perpétuer l'existant.

Ce stratagème de survie est risqué, il suppose que l'interlocuteur soit suffisamment tourneboulé pour qu'il ne puisse reprendre ses esprits et cogiter posément tout au long de cette mise en scène qui l'embrigade à la vitesse grand V. Les gnous détalent à la vue de la silhouette du Lion qui les terrorise, mais cela accrédite aux yeux de celui-ci que le Renard en est la cause. L'à-propos, la vélocité et le rythme de la succession des séquences sont déterminants. *Allegro sin moderato* ! Alors que l'illusion occupe opportunément le premier plan, c'est la réalité du félin en arrière-plan qui provoque l'effet déterminant. Cette ruse de l'emballage se retrouve dans le marketing du luxe qui donne à voir un déséquilibre flagrant entre le volume, la matière et le coût du conditionnement d'une part, et la petitesse concentrée du produit, d'autre part. Cette dynamique valorise l'acheteur et son désir de possession d'un bien très prestigieux et rare.

Les services personnalisés aux riches clients des banques mettent en musique le même type de duperie. L'emphase, les louanges et le massage de l'ego[3] insistent pour dire qu'ils sont exclusivement réservés à quelques *happy few* hypersélectionnés et tous *muitos especiais*[4]. L'ostentation et la considération (les fleurs) sont telles qu'elles estompent la réalité de leur prix sonnant et trébuchant (l'arbre sec). Au Brésil, le Banco Real a créé un ensemble de prestations intitulé rien moins que *Van Gogh*, en transformant en code couleur publicitaire les références majeures des toiles du maître. On ne sollicite pas une adhésion à Van Gogh, on y est élu et invité par la banque elle-même qui en fait la démarche. On peut aussi y voir une application du stratagème quatorze qui redonne vie à un cadavre.

Les tribuns sans scrupule savent d'expérience que plus la ficelle est grosse, plus elle a de chance d'entraîner l'adhésion d'ignorants ingénus. Les citoyens ont besoin de croire en leurs représentants, sinon, cela en serait fait de la démocratie. Promettre des lendemains qui chantent alors que l'on est sans instrumentistes, ni instruments, ni partitions étayées et crédibles…

revient à orner de fleurs un arbre sec. Ce vingt-neuvième stratagème est appelé par les situations où les parties prenantes sont enclines à préférer se repaître d'un leurre de floraison qui enchante même si ce n'est pas réaliste et que l'on se trouve en plein hiver ! Il ne faut pas négliger d'harmoniser la nature de l'arbre avec celle des fleurs et ne pas mettre des nénuphars sur un arbre fruitier, le rideau des apparences en serait déchiré. Ce stratagème se rapproche du septième, « créer quelque chose à partir de rien ». L'assertion du Renard est fausse (je suis élu de dieu), mais sa démonstration est juste (les gnous détalent), ce qui revient, en termes de perception, à transformer du faux en vrai. C'est en prenant à son propre jeu le dépositaire de la force que la créativité stratégique le conduit par le bout du nez. Quand, comment, pourquoi et en quelle situation être Lion ou Goupil ?

STRATAGÈME 30

Rendre l'inutile indispensable

Échanger les places de l'hôte et de l'invité

Les germes de la faiblesse se développent au plus près de la force.
Yi Jing

Pour revenir à plein, aller à vide préalablement.
Dicton chinois

LA RUSE DU BERNARD-L'HERMITE

Profondément affecté par le désarroi de son ami Georges qui vient d'être remercié sans indemnités par son employeur, André, PDG d'un groupe industriel, l'invite chez lui pour éviter qu'il se retrouve à la rue. Au fil des mois qui ont suivi son licenciement, la vie de Georges s'est rapidement détériorée. Ses problèmes financiers aggravant une situation familiale déjà désastreuse, son épouse et ses enfants refusent désormais de le rencontrer. Il sombre dans l'alcoolisme et son laisser-aller s'accroît au point que son apparence physique en pâtit. Crasseux, mal rasé et malodorant, il débarque dans la grande maison de la banlieue chic de Paris. D'abord extrêmement choquée par la tenue de Georges, l'épouse de son hôte, Fanny qui s'ennuie à mourir dans le luxe, fait en sorte que celui-ci recouvre une apparence décente. Avec le temps dont ils disposent tous deux en abondance, ce qui n'est pas le cas

d'André stressé, toujours en retard et occupé, les deux oisifs s'apprivoisent l'un et l'autre. Ils se trouvent des points communs et ils se livrent sur les incompréhensions dont ils souffrent.
Finalement, quelle généreuse idée, cette invitation de ton ami, confie à son époux une Fanny qui reprend goût à la vie. Quelle joie de te sentir heureuse, se félicite André dans ses rares moments de disponibilité tant ses affaires l'absorbent. À propos, j'ai un service à te demander, qu'il lui confie. Cela concerne une fusion-acquisition compliquée pour le groupe et tu es bien la seule personne en qui j'ai toute confiance. Avant de se marier, Fanny était une professionnelle renommée dans ce domaine et c'est à contrecœur qu'elle renonça à ses activités. Je t'avoue qu'il y a de la restructuration dans l'air, conclut André qui ne sait si bien dire.
Depuis l'installation de Georges dans la maison, une connivence certaine s'est instaurée entre l'hôtesse et l'invité. Au-delà des secrets qu'ils se confient à présent, quelque chose naît entre eux, une sensation étrange que Fanny avait oubliée. Si cela t'arrange, je peux t'aider sur ce dossier, propose Georges, je supervisais dans le détail ce genre de montage dans mon ancienne boîte, et ce n'est pas si vieux que cela.
Tous deux se mettent à l'ouvrage avec bonne humeur, enthousiasme et une efficacité telle que le partenaire majoritaire qui entre dans le groupe d'André se déclare admiratif et très satisfait du travail fait. Dans l'intimité de la maisonnée, le climat se tend entre les deux époux. Fanny se sent à l'aube d'une nouvelle vie alors que la situation professionnelle de son conjoint de plus en plus irascible est mise à mal. Quelques mois plus tard, Fanny a demandé le divorce et Georges est engagé au titre de conseiller spécial du nouveau PDG qui a réalisé la fusion avec succès.

De manière imagée, l'hôte qui a l'emprise sur sa maisonnée y occupe une position de force (hauteur) quand l'invité qui n'a aucune autorité dans la place évolue dans la plaine (creux) avec une certaine liberté. Dans une perspective secrète de conquête cela peut constituer, pour l'invité, une position stratégique qui lui permet d'observer et de développer l'intelligence de la situation. N'ayant à assumer aucune responsabilité, il n'a d'autre obligation que de ne pas se faire exclure. Dans son milieu

d’accueil, il a tout loisir d’identifier des défaillances et des manques et d’y apporter discrètement des solutions apparemment désintéressées mais dont tout le monde lui sait gré y compris son hôte qui y voit un bénéfice immédiat. En comblant des vides à peu de frais, l’invité devient recours et gagne en légitimité sans éveiller de soupçons. Cette stratégie indirecte se garde de faire étalage de la réussite de ses contributions. L’invité en laisse le soin à d’autres parties prenantes évidemment plus crédibles que lui puisqu’il en est l’auteur. Peu à peu, parce qu’il dispose de temps et se montre efficace, on le sollicite dans un nombre croissant de sujets auquel il répond de bonne grâce. Sa position gagne en reconnaissance et le conduit, çà et là à assurer avec succès des fonctions de remplacement qui allègent les taches des membres de la maisonnée jusqu’à celles de l’hôte lui-même.

« Les germes de la faiblesse se développent au plus près de la force »[1] et Georges en tire profit. La place, le rang, le rôle et la réussite professionnelle du maître de maison l’absorbent au point de s’accompagner de déficiences tolérées jusqu’au débarquement d’un invité dans la place. Or, Fanny, qui était pleine de vie, s’ennuie. Elle a mis un terme à une carrière prometteuse et ce vide n’a été comblé ni professionnellement ni sentimentalement car André n’a plus le temps. Georges adopte un profil bas, son implication se règle avec bienveillance sur l’agenda de la maison sans donner lieu à quelques initiatives invasives. Ce n’est pas tant lui qui décide que les problèmes sans solution qui appellent ses interventions. Dans le creux accueillant des manquements et des absences, des regrets et des frustrations, il renforce sa position en se faisant humblement porter par la situation. Attentif et disponible, il redonne vie à un salon déserté par André, accompagne Fanny au marché, l’assiste avec elle en cuisine, suggère une promenade puis une sortie au cinéma jusqu’à être en mesure de faire une offre de service dans un dossier de fusion-acquisition stratégique. L’existence de Fanny reprend des couleurs qu’André n’a plus le loisir de rallumer. En se rendant compte de rien il alimente la manœuvre secrète de Georges qui, apparemment, ne fait que répondre à des besoins insatisfaits tolérés jusque-là. Dans les débuts de cette histoire emblématique, André est au faîte de sa puissance (hauteur) alors que Georges ne représentait plus rien (vide) lorsqu’il est accueilli chez son ami.

Les situations qui mettent en présence hôtes et invités sont nombreuses et variées. C’est dans le sein d’IBM que Microsoft est devenu un géant autrement plus puissant que la multinationale qu’on appelait Big Blue. Sun

Tzu nous alerte sur les circonstances susceptibles de rendre possible de tels stratagèmes. Pour ne pas y prêter flanc, la première tâche du général consiste à se rendre invincible soit à ne pas fournir des occasions de victoire à des partis adverses qui mettraient à profit des dysfonctionnements, mauvaises relations, contentieux non résolus… Négligeant les signes avant-coureurs des transformations dans sa maison, André par sa complicité inconsciente mais objective, a favorisé les conditions de sa propre exclusion. Au fur et mesure que l'invité demeure, il y a péril possible dans la demeure. Georges ne transforme pas l'ordre des choses du fait d'une action de l'extérieur sur la maisonnée, mais harmonise son comportement en accord avec les potentiels porteurs de la situation, ce qui est le propre des ruses. Quelles sont les déficiences négligées qui possiblement risquent d'appeler les bons offices d'invités rusés ? Comment ne pas y prêter flanc ? Comment les identifier et contrer avant qu'elles se révèlent irréversibles ? Comment s'en garder ou les mettre à profit, ou comment se faire inviter… ?

PARTIE VI

STRATAGÈMES DU DERNIER RECOURS

31. La faveur fatale
32. La déception paradoxale
33. Gagner avec ce que l'on va perdre
34. La plaie qui sauve
35. Stratagèmes en chaîne
36. Éloge de la fuite

À situations des plus extrêmes, stratagèmes des plus osés, mais aussi des plus délicats à mettre en œuvre. En fonction des besoins et de l'évolution des circonstances, les places du vrai et du faux y deviennent très relatives Pour survivre, ne pas lésiner sur les investissements qui désinforment et influencent, être véloce et imprévisible dans les moments critiques pour faire basculer une situation désastreuse. Harmonie et paradoxe y jouent un rôle crucial. Cette famille de stratagèmes requiert une intense, mais secrète, détermination, doublée de finesse et d'habilité notamment dans le monitoring de l'esprit adverse. Pour infime que soit sa marge de manœuvre, le stratège en garde toujours une aussi longtemps qu'il reste de ce monde. Il déçoit les expectatives de ses opposants de sorte qu'ils ne puissent se douter des ruses qui se trament à leurs dépens.

STRATAGÈME 31

La faveur fatale

Aller au-devant des désirs dans un but inavoué

Nul homme ne peut traverser, indemne et insensible, le Défilé des Belles.
Un pas en arrière crée les conditions d'un bond futur.
Intoxique ou accapare ton ennemi, qu'il dépense son temps et son énergie et que son esprit combatif s'érode.

Dictons chinois

UNE DÉFAITE AU GOÛT DE RECONQUÊTE

Le parti du Président de la République vient de perdre les élections législatives. Fort de la légitimité des urnes, le chef de la nouvelle majorité lui soumet la liste des membres de son prochain gouvernement en vue d'en obtenir validation. Celui qui vient d'être nommé Premier ministre sait que le chef de l'exécutif est un politique retors redoutable dont il doit se méfier. En conséquence, c'est armé d'une volonté de fer qu'il se prépare à défendre ses choix. Il sait que certaines personnalités appelées à occuper des ministères stratégiques dérangent le président, mais qu'à cela ne tienne puisque, clairement, il y a un gagnant et un perdant des élections.

Bien qu'entaché de froideur, la première séance de travail dans le bureau présidentiel est courtoise. Dans son élan, le chef de la

> nouvelle majorité propose d'emblée les noms qui fâchent. Surprise, le premier est accepté, puis le deuxième, et le troisième… Le Président acquiesce et l'ambiance se détend. L'impératif d'une défense argumentée pied à pied disparaît et les échanges portent désormais sur le contenu des dossiers à traiter en priorité.
> Satisfait de la considération dont fait preuve à son égard le détenteur de la fonction présidentielle, le chef du parti majoritaire se détend au point de reconnaître qu'il a affaire à un politique intelligent et sage. Dans ce climat d'entente cordiale, le Président sollicite pour la forme, simple détail précise-t-il, quelques nominations difficilement réfutables au regard des relations constructives qui viennent de s'établir. C'est maintenant au Premier ministre désigné d'entériner, car, une fois la composition de son gouvernement acceptée si facilement comment pourrait-il rejeter ces demandes ? Secrètement en toile de fond la stratégie présidentielle de reconquête marque ses premiers points et sa défaite électorale récente est reléguée au passé.

Une déroute peut-elle paver le chemin d'une victoire à venir ? C'est ce à quoi invite ce stratagème si l'on agit selon un ton et un rythme appropriés. Anticiper d'offrir sur un plateau ce que l'on ne peut que perdre permet d'en tirer avantage comme d'un capital dont on est presque déjà dépossédé, mais pas tout à fait. Dans ce presque et ce pas tout à fait, se joue cette manœuvre rusée, soit entre le moment passé de la défaite et celui, présent de l'éventail possible des conséquences fâcheuses pour le Président. En abandonnant délibérément une part du feu indéfendable, celle-ci ne représente plus matière à débat et cela ouvre un nouveau chapitre dans la relation entre le président et son Premier ministre. Avant de concéder ce qu'il ne peut défendre, le chef de l'exécutif en use comme d'une ressource lui permettant de reprendre pied sans se faire dicter la conduite.

Il arrive souvent qu'au lieu de s'engager dans un combat sans espoir et de s'affaiblir plus encore, il soit avantageux de reculer pour mieux sauter. En anticipant délibérément une perte, un stratège rusé se positionne dans une actualité où sa récente défaite relève du passé. De conflictuelle, la relation devient collaborative où il n'y a ni vainqueur ni perdant, mais des parties prenantes qui regardent devant puisque la page a été tournée. La réussite d'un tel stratagème suppose une maîtrise subtile du rythme dans les

échanges. Un temps trop tard, et le capital bientôt perdu, n'est plus utilisable, un temps trop tôt, le vainqueur en demandera plus. Au lieu de se battre en situation défavorable et perdre plus encore, le président pivote en embrassant de manière paradoxale le point de vue de son Premier ministre[1] alors dépossédé de cible pour son offensive. En abandonnant ce que le futur chef du gouvernement s'estimait en droit d'exiger, le président en minimise la portée et atténue le préjudice de sa défaite. Il exalte sa légitimité de chef d'État et gagne une liberté d'action qui était mise à mal par son revers électoral. Ayant préservé l'essentiel, il travaille désormais à couvert aux conditions de sa revanche.

Plutôt que sacrifier aux sirènes héroïques, mais suicidaires, d'une résistance en position de faiblesse, ce qui a été perdu en pleine lumière peut être regagné dans l'ombre et sans publicité. Cette concession tactique flatte la gloire du vainqueur alors que celui qui a perdu gagne en crédit stratégique à terme. « Pour abaisser, d'abord élever et vice-versa », selon Lao Tseu. En anticipant les conséquences d'une défaite avant qu'elle ne soit pleinement consommée, le stratège induit chez le conquérant le sentiment fallacieux d'un gain de temps.

Il est de multiples manières de décliner ce stratagème. Dans *Le Cid* de Corneille, en déclarant « va, je ne te hais point[2] », Chimène dépossède Rodrigue du point sur lequel il voulait s'appuyer pour qu'elle ne le rejette pas. En obtenant dans un temps court plus que ce qu'il pouvait espérer, il ne peut demander plus ou avancer d'autres exigences. Privé de raison d'être, sa résolution disparaît. L'orpheline a ôté l'initiative des mains assassines du Cid. L'élégance de ce stratagème invite à ne pas s'évertuer à défendre l'indéfendable, mais à se concentrer avec un réalisme machiavélique sur le possible et demeurer dans la partie. Dans la perspective plus que probable d'une défaite prochaine, qu'abandonner dans le court terme pour gagner dans le long ?

STRATAGÈME 32

La déception paradoxale

Montrer la ville déserte à l'ennemi

Fort, simulez la faiblesse, faible simulez la force. […]
L'art de la guerre est fondé sur la duperie.

Sun Tzu

Lorsque le roi est nu, parader est le seul atout qui lui reste.

Dicton chinois

LA DISSUASION DU VIDE

Zhuge Liang, l'Ulysse chinois, expert inégalé en ruses et manigances, apprend que son ennemi mortel Sima Yi arrive sur les hauteurs qui dominent la cité où il se retrouve coupé du gros des forces de ses alliés. Le déséquilibre de ses moyens est si criant que même à l'abri des remparts, une défense efficace est illusoire. Alors que la défaite s'annonce inexorable, Zhuge Liang, paisible et en habits de soie joue du luth au faîte du donjon. Sous peine de châtiments exemplaires, il ordonne à ses sujets de vaquer calmement à leurs occupations comme si de rien n'était. La soldatesque se fera invisible, aucune préparation au combat ne doit paraître et toutes les portes de la cité seront maintenues grandes ouvertes. Avant que ses espions ne l'informent de l'arrivée de l'avant-garde ennemie, Zhuge Liang a déjà entonné plusieurs chants. Confiant dans la victoire, Sima Yi est désappointé lorsqu'il apprend que son rival est concentré dans l'exécution de pièces

musicales complexes et qu'il se désintéresse de l'agitation alentour. Quant aux habitants, ils semblent peu concernés par les mouvements hostiles qui convergent vers la cité. Le bétail, pourtant essentiel en temps de guerre, n'a même pas été rapatrié à l'intérieur des remparts ! Par prudence, et pour se faire une idée plus juste de la situation, Sima Yi ordonne de surseoir à l'avancée de son armée.

Mais que se passe-t-il donc, comment comprendre ? Au lieu d'un affolement général, de paniques, de fuites désordonnées ou de dispositions défensives, ce calme est trop contradictoire pour ne pas être trompeur. Zhuge Liang est trop fin stratège pour ne pas cacher un artifice redoutable, mais où et comment le débusquer ? Le doute sidère et paralyse Sima Yi dans sa progression. Habitués à user d'effroi et de terreur pour désorganiser le camp adverse, ses officiers ne savent sur quoi se régler. Dans ce climat d'incertitude menaçante, l'élan offensif et confiant qui les animait s'évanouit. Il se pensait partie gagnée et déjà engagés dans le sac de la cité, mais rien ne se déroule comme prévu. La perspective du butin facile se brouille et une perplexité contagieuse s'installe chez les assaillants. Sima Yi a beau scruter de sa longue-vue les fortifications, les portes et accidents du relief permettant de cacher des soldats, rien ne lui permet d'identifier un subterfuge dissimulé alors que Zhuge Liang se fait rejoindre par d'autres musiciens accompagnés de danseuses.

Par précaution, la première vague d'assaut bat en retraite, et cela renforce la confusion et l'anxiété du gros de l'armée. L'ambiguïté grandit alors que tout indiquait une conquête facile. Sont-ils si forts en face que nous devons reculer, s'interrogent les troupes, pourquoi nous l'a-t-on caché ? Rien ne permet de déceler la moindre crainte dans la cité. Déguisés en marchands, quelques espions de Sima Yi en reviennent et témoignent que l'ordre y règne. Le doute perturbe les assaillants tant ce qui est observable s'oppose à la logique. Sur la plus haute tour, ce damné de Zhuge Liang se fait à présent servir le thé et rejoindre par quelques courtisanes alors que la nuit se profile. Le piège ne manquera pas de se déclencher une fois l'obscurité tombée, conclut Sima Yi qui finit par renoncer et ordonne la retraite.

Dans ce stratagème de la sous-enchère, du rien pour le tout, se montrer plus démuni que l'on est sème le trouble sur la réalité du rapport des forces et le vide déroute le plein. Une situation de dernière extrémité rime avec retraite impossible, combat à outrance ou bien ruse très osée. Comment, dans un vrai dénuement, ne pas se laisser imposer le jeu par l'adversaire ? Comment prendre une initiative décisive quand la balance des forces est fatale ? Ce stratagème de la déception paradoxale recommande non pas de s'efforcer de paraître plus redoutable que l'on est dans la réalité, mais plus faible encore ! Dans l'incapacité à concevoir un plan d'action orthodoxe (*Zheng*) efficace, cette option *Ji* indispose l'adversaire de telle sorte qu'il accrédite lui-même l'existence d'un piège pour donner forme au mal-être de son incompréhension. Ne pouvant répondre conventionnellement à la question du comment se défendre avec succès, Zhuge Liang la retourne en la confiant à Sima Yi. En l'absence de dispositions visibles à affronter, ce dernier se sent réduit à chercher et à imaginer ce qu'il ne perçoit pas, et pour cause, car cela n'existe pas. Cette ruse s'articule en deux temps. D'abord, ne rien afficher de ce que l'autre attend et le prendre à défaut. Ensuite, par le biais d'une mise en scène paradoxale extravagante l'inciter à imaginer des manigances conformes à ses craintes. La réputation de Zhuge Liang s'inscrit parfaitement dans cette logique. Ses faits d'armes et ses ruses sont tels que l'on ne peut supposer qu'il s'en passe. Il convient donc de les identifier (*Ji*) et les déjouer avant de lancer un assaut (*Zheng*).

Lorsqu'une impuissance s'étale au grand jour alors qu'elle se trouve dans le dernier des périls, qui veut en venir à bout se voit privé d'un point d'appui pour l'exercice de sa supériorité. En n'accordant aucune prise à la volonté adverse d'en découdre et en l'ignorant superbement, Zhuge Liang inocule le virus d'un doute d'autant plus redoutable que rien ne l'accrédite, ce qui, aux yeux de son ennemi, constitue la preuve de son existence. En s'exposant dans sa réalité de faiblesse, il donne à penser qu'il ruse. Sa vulnérabilité se transforme en une force de dissuasion d'autant plus déstabilisante qu'elle se révèle impossible à identifier. Cette posture déconcerte un agresseur qui y perd ses repères, sa confiance en l'élan et sa foi dans une victoire à portée de sa main. Confronté à ces signes paradoxaux, il flaire le piège, la réalité d'une manœuvre *Ji* et se heurte au dilemme de soumettre ce qui n'est pas manifeste. Où appliquer l'effort, où se diriger, où frapper ? Mais beaucoup plus alarmant : où et comment se garder ? D'offensif, l'agenda de Sima Yi deviennent défensives !

Une menace informelle, que l'on ne peut ni localiser ni cerner, est susceptible de s'actualiser n'importe où et de n'importe quelle manière, surtout extraordinaire (*Ji*). Pour s'en prémunir, et devant tant d'incertitudes, Sima Yi jette le gant. Le plus machiavélique dans ce stratagème est que l'évaluation de la nature et des formes du danger incombe à l'assaillant. Puisque l'agressé se décharge complètement de cette responsabilité, c'est à l'autre parti qu'il revient de pallier la carence. La stratégie étant affaire d'interaction des volontés, si l'une se dérobe à son rôle, l'autre comble le manque. Incapable d'action militaire faute de moyens suffisants, Zhuge Liang confie à Sima Yi la charge de se préoccuper de supposés stratagèmes à son encontre, quitte à les inventer. L'impuissance soulignée et assumée à l'extrême se convertit en énergie occulte qui manipule l'esprit adverse. Plus vraie que nature, elle fait naître l'angoisse dans le camp qui devait la semer, et l'agresseur ne peut évaluer la force qui lui est opposée.

Comme dans toute dissuasion, l'efficacité de cette ruse résulte non tant d'une action première sur l'autre partie prenante, que sur soi-même en toute priorité. Zhuge Liang n'offre aucun signe d'inquiétude ou de résistance. En empruntant un tel comportement incohérent et invraisemblable, il crée l'indécision chez celui à qui le triomphe est promis. Les chances de réussite d'un tel coup de poker reposent sur une théâtralisation risquée. La crédibilité de la manœuvre se fonde sur la tendance spontanée à se méfier de ce qui s'affiche ouvertement et qui paraît trop beau pour être honnête. L'agresseur déduit l'existence d'une manigance (*Ji*) qu'il lui faut débusquer avant qu'il ne soit trop tard. Alors l'initiative change de camp. Dans cette configuration, la conviction de Sima Yi selon laquelle Zhuge Liang est un stratège hors pair est mise à profit.

Le stratagème de la ville vide s'applique aussi à la séduction[1]. Dans ses formes conventionnelles, les termes, attitudes et approches sont souvent si attendus et codifiés qu'ils ouvrent des avenues à la pratique du paradoxe. Une schématisation hollywoodienne d'une séduction centrée sur la figure du héros, homme ou femme, exhibant ses atouts relève d'une pauvreté lamentablement primaire, pour ne pas dire primate. Elle fait fi de la richesse du partenaire, être autonome et volontaire. En termes d'économie des moyens, cela revient à ne compter que sur la moitié du potentiel d'une rencontre rabattue à la caricature d'une relation sujet/objet. En séduction, aller à vide pour revenir à plein laisse au vis-à-vis le soin d'indiquer et d'expliciter lui, ou elle-même, les formes et les chemins de son désir dans

une ambiance propice. Toute relation humaine étant par nature interactive, elle est soumise à la dynamique du *yin* et du *yang* s'attirant et se donnant naissance mutuellement. Plutôt que d'appliquer de l'extérieur une stratégie sur une « cible », laisser le champ libre à l'expression de l'interlocuteur qui finira par s'impliquer d'autant plus sûrement qu'il s'agit, de ses aspirations, de ses goûts, voire de ses fantasmes.

« Parlez-moi d'moi, y a qu'ça qui m'intéresse. Parlez-moi de moi, y a qu'ça qui m'met en joie »[2]. Cette ruse confie à l'autre parti le pinceau et la palette des couleurs en lui offrant la toile blanche d'une réceptivité idéale où il se trouvera bientôt trop engagée pour vouloir s'en soustraire. Il n'est point aisé de résister à des perspectives de réalisation de désirs possibles et jusqu'à ceux qu'on n'ose s'avouer dès lors que l'on en est seul juge ? L'inversion paradoxale que met en œuvre ce stratagème permet de saisir en sous-main l'initiative des opérations sans le laisser paraître, et le vide s'y révèle plus fertile que le plein. En résumé, lorsqu'une rencontre se profile à son désavantage, ne pas s'épuiser à se montrer plus fort que l'on est. Au contraire, manifester encore plus de faiblesse au point de rendre la situation indéchiffrable pour autrui, tout en étant pleine de promesses. Dès lors, l'imagination et ses dérives tiennent le haut du pavé, le paradoxe s'installe et tout est permis en termes d'explications, de positionnements et de manigances. Les trois principes de la culture chinoise du stratagème se retrouvent dans cette ruse. Efficacité à moindre coût, harmonie et paradoxe. Comment acquérir une position de force en pratiquant délibérément la *sous*-enchère ?

STRATAGÈME 33

Gagner avec ce que l'on a perdu

Stratagème de l'espion retourné

Il n'est de situation où les espions ne puissent être utilisés.
Sun Tzu

Un allié dans la place assure ma sécurité.
Yi Jing

UN SACRIFICE GAGNANT ?

En 1944, une formidable armada se masse sur la côte sud-est de l'Angleterre. De l'autre côté de La Manche se dresse le Mur de l'Atlantique défendu par l'armée allemande sous la conduite de l'expérimenté maréchal Edwin Rommel. Pour tromper ses adversaires, Winston Churchill conçoit une vaste opération d'intoxication du nom de Fortitude. L'intention du Premier ministre britannique est d'accréditer auprès des Allemands la thèse selon laquelle les alliés débarqueraient par la voie la plus courte du Pas-de-Calais, mais qu'ils font tout pour donner l'illusion qu'ils visent la Normandie. Pour étayer cette intoxication, la résistance française y multiplie localement des actions de sabotage. Mais cela ne suffit pas. Churchill, au fait de l'infiltration des réseaux de résistants français du Pas-de-Calais par les Allemands, convoque à Londres quelques-uns de ses dirigeants notoires, retournés et non

> retournés. Il les renvoie ensuite sur le terrain, investis du secret que le jour J commencera en Pas-de-Calais et qu'il faut qu'ils s'y préparent en conséquence. Revenus en France, les retournés livrent ce renseignement, et ceux qui ne le sont pas le confirment au dernier instant sous la torture. Churchill a combiné avec froideur deux catégories d'espions dans cette opération, celle des agents doubles et celle dite des sacrifiés que l'on envoie en mission précisément afin qu'ils se fassent prendre et avouent le secret-défense qu'on leur avait confié.

Plutôt que de verser dans les pertes et profits un réseau infiltré, Churchill en use comme d'un canal de communication pour désinformer et influencer l'autre parti. Cette ruse illustre la distance qui existe entre jugement moral et stratégie au nom d'un objectif poursuivi sans états d'âme. Un pays qui supprime chez lui un espion hostile contraint son adversaire à en recruter et en envoyer d'autres. Il faudra du temps, et parfois de la chance, pour identifier ces nouveaux venus incognito. C'est pourquoi il n'est pas forcément nécessaire de se priver du bénéfice de l'identification d'un agent double. La trahison ne le rend pas inutile, ce sont ses modalités d'usage qui changent. L'important est d'en prendre acte. L'option de s'en offusquer publiquement est un scénario parmi d'autres, mais de tels emportements moraux sont décalés par rapport aux impératifs cruels de l'art de la guerre. Une fois identifié, un espion retourné représente un canal d'excellence de désinformation et d'influence tant qu'il ignore avoir été percé. Sauf nécessité symbolique, s'en débarrasser sous prétexte de déloyauté relève d'un gaspillage d'atouts plus que de simples cartes.

Un agent peut être double de manière consciente, ou inconsciente s'il est habilement manipulé. Dans un conflit, ou une concurrence très rude, chacun cherche à se renseigner sur les intentions et les dispositions des autres belligérants. Selon le réalisme et les valeurs de chacun, cela va d'une intelligence qui ne traite que de sources ouvertes, jusqu'à des procédés, certes moralement condamnables. Sans tomber dans une paranoïa primaire, il faut savoir se protéger. Souvent, la meilleure des contre-intelligences passe par une anticipation qui égare sur des pistes erronées. Travailler avec un adversaire ne signifie pas forcément oublier ses propres objectifs. Ce n'est pas parce que l'autre veut ma perte qu'il ne peut contribuer à me sauver, estime le stratège habile qui vise toujours l'esprit

adverse. La découverte d'une trahison est dérangeante, mais ce serait bien pire en son absence.

Une fois abandonnée sa part au feu, le stratège identifie froidement le potentiel que recèle une situation nouvelle pour la mettre en cohérence avec ses plans. Il est recommandé de ne pas succomber aux affres du ressentiment, mais de maintenir son cap tout en l'adaptant. Ruminer sur un échec n'a jamais allégé un préjudice subi. Souligner sa portée et son drame célèbre l'incapacité de l'avoir prévenu et déjoué. Cela revient à s'enkyster dans un scénario par définition sans avenir. Tourner la page en conscience et sans faux-fuyant signifie au contraire se préoccuper du présent fort d'une connaissance supplémentaire qui peut s'avérer salutaire. Dans cette nouvelle donne, il n'est pas toujours nécessaire de dévoiler au grand jour un forfait comme l'identification d'un réseau d'espionnage. Dans l'histoire emblématique de ce stratagème, feindre l'ignorance est autrement plus profitable qu'une simple vengeance.

Cette ruse du retournement peut être déclinée de manière beaucoup moins dramatique dans le quotidien pour transmettre des messages. Rien n'est plus vaporeux et contagieux qu'un secret que l'on confie à un collègue ou un ami en lui recommandant expressément de ne jamais le divulguer tout en espérant secrètement qu'il le fasse. Sun Tzu considère les agents doubles inestimables au point qu'il recommande de les rétribuer grassement. Il faut les cajoler, les guider, les brider au besoin pour garder la main sur eux, mais toujours les enrichir. Qui de plus indiqué que ceux-ci pour recruter des agents indigènes en territoire ennemi et pour favoriser le travail des agents volants qui reviennent dans la mère-patrie à l'issue de leurs missions ? Dans ce qu'il qualifie de divin écheveau Sun Tzu désigne cinq catégories d'espions[1]. L'agent double est un vecteur d'information de premier plan car il s'adresse directement au décideur adverse. Il s'agit donc d'un moyen d'influence en définitive très rentable bien que son maniement soit délicat. Grâce à lui, le stratège est au fait de l'ambiance et du relationnel qui existe dans l'autre parti, il connaît les lignes de fracture, les oppositions et les ressentiments, tout un potentiel qu'il est à même de manœuvrer comme un chef d'orchestre à distance pour semer la discorde ou induire en erreur. Le prix à payer se compte aussi en vraie information qui accrédite la désinformation. En divulguant une information, de quels intérêts ou de quelles influences se fait-on le vecteur objectif ou occulte ? Comment

transformer la perte d’un espion retourné en gain de canal d’influence et de manipulation ?

STRATAGÈME 34

La plaie qui sauve

S'infliger soi-même une blessure pour gagner la confiance ennemie

Feindre un conflit dans mon propre camp pour introduire un agent dans celui de l'ennemi.

François Kircher

Nul n'est assez fou pour se blesser lui-même.
Une blessure est donc un gage de sincérité.

Dicton chinois

LA RENTABILITÉ D'UN FAUX CRIME

La multinationale Air Nôh[1] (AN) est en passe de s'assurer un avantage compétitif décisif sur le marché des véhicules électriques. Jusque-là, aucun de ses concurrents n'a réussi à additionner autant d'innovations moyennant une telle qualité industrielle et une telle gamme de prix. De fait, la recherche et développement (R&D) d'AN fait l'objet d'opérations d'espionnage des plus ouvertes aux plus couvertes, pour ne pas dire malfaisantes. À lui seul, le recours à la justice est susceptible d'occasionner des effets pervers désastreux dès lors qu'ils imposent de fournir des pièces à conviction contenant des secrets de fabrication… D'autres moyens, plus radicaux, sont nécessaires. Un beau jour, un quotidien bien informé évoque un cas de corruption au plus haut niveau d'Air

> Nôh. L'un de ses hauts responsables en R&D disposerait d'un compte aux Îles Camaïeux et d'un autre, tout aussi secret, dans la petite principauté du Lisse'n Skein. Tous deux seraient très généreusement alimentés par des sources qui se perdent dans des sables mouvants asiatiques. L'affaire fait aussitôt scandale, l'opinion s'en émeut et les politiques s'en emparent. Les médias déroulent le tapis rouge aux experts en intelligence économique qui viennent expliquer, puis extrapoler les faits et scénarios vraisemblables sur les plateaux de télévision et dans les colonnes d'une presse qui en fait ses choux gras. Devant la pénurie relative d'informations, tout est permis pour subodorer à qui profite le crime.
> Au siège d'AN, on s'affiche zen en se disant confiant dans la justice et dans la repentance de son cadre maison tout juste mis sur la touche. Une année passe, et ce cadre est blanchi puis pleinement réintégré à son poste dans le groupe. L'accusation de corruption ne tenait pas, il s'agissait d'un montage pour déstabiliser Air Nôh durant les mois précédant la mise sur le marché de modèles innovants. Profitant de l'aubaine du phénomène médiatique, AN en profite pour se faire une publicité gratuite et dissuader ses concurrents de s'intéresser de trop près à ses affaires.

Avec ce trente-quatrième stratagème, nous sommes pleinement dans la famille des ruses de dernière extrémité qui supposent le calcul stratégique d'un abandon pour sauver l'essentiel. Contre les intrusions et menées agressives dont il était l'objet, Air Nôh s'est procuré un bouclier médiatique contre-offensif de premier choix et fort peu onéreux. Plutôt que de miser seulement sur des protections défensives, AN choisit de prendre une initiative qui refroidit les ardeurs de ses concurrents engagés dans des opérations d'espionnage et de déstabilisation à son égard. En outre, cela lui permet d'orchestrer la mise sur le marché de sa gamme de véhicules électriques tout en faisant l'actualité. Dans cette fiction, Air Nôh, sur le point de commercialiser un produit de rupture, connaît un moment critique. Il ne s'agit pas de trébucher si près du but ni d'être ralenti ou de se faire dépouiller des produits en pointe de sa R&D.

La meilleure défense étant souvent l'attaque, AN anticipe en dénonçant la malveillance de ses rivaux accusés de corrompre l'un de ses hauts

responsables. *Se non è vero, è bene travato*, le mouvement prend des proportions qui contribuent à la sécurité de l'innovation du groupe et à son succès. Comme dans le stratagème numéro trois[2], médias, politiques et analystes y trouvent leur compte, car ce sont eux qui nourrissent et amplifient le débat alors qu'Air Nôh se drape dans sa dignité d'offensé. En concédant le sacrifice, temporaire, de l'honneur d'un de ses cadres, le groupe retourne la pression aux envoyeurs et s'en libère.

La littérature chinoise abonde en récits où le fidèle d'un monarque en grande difficulté demande, par exemple, à se faire couper un bras en châtiment d'une faute qu'il n'a pas commise. En parvenant à s'évader manchot, il est accueilli avec une bienveillance intéressée par l'ennemi à qui il promet un dévouement sans compter pour se venger. Dans les faits, ce type d'opération crée des conditions favorables pour accréditer un piège mortel car l'amputé reste fidèle à son souverain et son sacrifice sert l'intérêt supérieur de la raison d'État. Les déclinaisons de cette ruse sont nombreuses. Une injustice à l'encontre d'un cadre d'entreprise le transforme en recrue précieuse pour une organisation rivale. Le statut de victime peut être joué comme un passeport pour s'intégrer dans une entité concurrente. Dans le domaine commercial, les prétendus sacrifices orchestrés à grands coups marketing sont toujours récupérés indirectement, car business ne rime guère avec philanthropie. Comment départager entre une manipulation par le biais d'un sacrifice apparent d'une part, et l'authenticité d'un préjudice de l'autre ?

STRATAGÈME 35

Stratagèmes en chaîne

Conjuguer plusieurs méthodes dans un but précis

Une action stratégique résulte souvent d'une combinaison de stratagèmes.
Elle aboutit quand l'adversaire n'en comprend pas le sens ni la portée.

Jean-François Phélizon

Ceux qui se livrent aux stratagèmes n'en pratiquent jamais un seul.
[…]
Pour réussir, il faut souvent en utiliser plusieurs à la fois.

Dicton chinois

LES MANIGANCES DE PÂLE

Les élections présidentielles approchent. Le parti majoritaire Bleu craint de ne pas arriver en bonne place au premier tour du fait de la multiplication de candidatures alliées mais objectivement concurrentes. Il décide de dissuader le parti Pâle, son principal partenaire, de présenter un candidat. Mais celui-ci choisit de maintenir son indépendance au point d'en faire un slogan majeur de sa campagne. Sa marge de manœuvre est étroite, car Bleu lui prodigue des largesses financières indispensables pour que son appareil administratif survive. Pour éviter d'en arriver à un conflit ouvert, Pâle met en œuvre un florilège de stratagèmes pour temporiser et maintenir sa ligne sans atteindre un point de rupture bien trop préjudiciable. Il affiche son credo en pleine

> lumière[1] en déclarant que la fidélité à ses alliances ne remettra jamais en cause ses valeurs. En prenant les électeurs à témoins, Pâle met Bleu en porte-à-faux au nom des convictions qui fondent sa raison d'être. En partenaire fidèle, il invite le secrétaire général de Bleu à un meeting d'élus et de militants Pâles. Bleu veut en profiter pour frapper fort au nom de l'intérêt supérieur qui les unit et obtenir le retrait de cette candidature estimée malveillante. Las, il tombe dans le stratagème quinze[2], face à des interlocuteurs déterminés et convaincus de la justesse du choix de leur parti. Pressé par Bleu, qui n'hésite plus à recourir à un chantage sur les finances, Pâle convient d'un sommet entre hauts responsables pour trancher. Mais la veille, à l'occasion d'un grand meeting en province[3], son porte-parole déclare que cette candidature est désormais irrévocable, car il y va de la crédibilité de son mouvement politique. Soucieux de souligner sa légitimité, Pâle en appelle à quelques grands noms qui ont fait la République et dont les mérites sont célébrés par tous[4]. Devant l'opposition et les menaces à peine voilées, Pâle concède une mise à l'ordre du jour de cette question lors d'une prochaine réunion interne[5]. En échange, il demande à Bleu de déléguer un responsable national dans chacune de ses manifestations publiques[6] sachant bien que dans un tel contexte, il sera difficile de contrer l'enthousiasme des militants. Lors d'émissions télévisées, Pâle souligne avec emphase l'esprit de tolérance du parti majoritaire (Bleu) qui démontre savoir travailler en bonne intelligence avec des sensibilités politiques proches, mais différentes[7]. En réponse à une question d'un journaliste demandant si cette candidature ne risque pas objectivement de handicaper celle de Bleu, Pâle manifeste sa pleine confiance dans une victoire au second tour[8]. Au final, lorsque les élections sont perdues, Pâle déclare solennellement que l'heure est à l'analyse sans concession des erreurs politiques et sociales commises par ce qui est devenu l'ancienne majorité. Un retour aux valeurs fondamentales du parti est la meilleure voie d'une renaissance en force[9] !

Cette succession de stratagèmes permet à Pâle de conserver une liberté d'action à coups d'initiatives qui lui confèrent un temps d'avance alors que

Bleu est toujours en réaction. La stratégie de Pâle consiste à ne jamais se laisser immobiliser et contraindre dans des choix binaires ou des engagements irréversibles qui l'obligeraient à renoncer à sa candidature présidentielle. Ce florilège lui permet de toujours garder la main en anticipant et en décevant systématiquement les intentions, attentes ou dispositions de son partenaire, concurrent et allié jugé trop dominant. Dans une situation de coercition à la limite du supportable, ou dans une perspective fatale où l'adversaire dispose de ressources sans égales, un seul stratagème est souvent loin de suffire. Il convient d'en mettre en œuvre plusieurs pour garder la maîtrise du jeu. Point clé de la réussite, ne jamais être pris au dépourvu ou mis en réaction et accuser un temps de retard. Une application rigoureuse du principe de liberté d'action est essentielle pour ne jamais se lier les mains, mais dériver et engluer les autres parties prenantes dans les termes d'un chronogramme qui leur échappe. Tant que Bleu ne décrypte pas la logique qui sous-tend cette chaîne de manigances en série, Pâle sécurise son objectif qui consiste à rester libre.

Dans la littérature chinoise, une histoire traditionnelle de référence pour ce stratagème est la Bataille de la Falaise Rouge. En incitant à enchaîner entre eux les bateaux des assaillants, un stratège rusé les a rendus vulnérables à un incendie qui les a tous détruits. À l'issue de la guerre sino-japonaise, les communistes chinois abandonnèrent plus de cent villes à leurs rivaux du Kouo-Min-Tang qui en les occupant se privèrent de cinquante pour cent de leur force combattante. Rien ne déstabilise plus qu'une suite de manœuvres enchaînées, ou simultanées, qui handicapent et excluent le temps d'une réflexion posée.

Parfaitement intégré dans cette sixième famille de stratagèmes de l'ultime recours, cet avant-dernier va toujours dans le sens des intentions des autres composantes de la situation à qui il fait miroiter ce qu'elles cherchent tout en donnant un tour qui les déçoit. Il s'agit là d'une manière de profiter, en les orientant, des énergies partenaires ou concurrentes. Le message de cet avant-dernier stratagème est clair. Au lieu de se cantonner dans la mise en œuvre d'un stratagème exclusif, en changer dès lors qu'il a concrétisé des objectifs intermédiaires et maintenir sa liberté d'action. Aller dans le sens des attentes des autres parties prenantes pour ne pas leur laisser le loisir de concevoir une stratégie en toute indépendance est d'une suprême habileté. Cela passe par leur mise en réaction constante moyennant un plus d'agilité dans la conception de ruses et de rebondissements. Ce n'est pas parce qu'un

stratagème fut gagnant qu'il le sera éternellement, tout au contraire puisque les autres apprennent. Quelles sont les stratégies qui nous enferment du fait de leurs réussites passées ?

STRATAGÈME 36

Éloge de la fuite

La fuite est la suprême politique

Quand une bataille peut être gagnée, l'engager. Sinon, se désengager.
Mao Zedong

Une bonne retraite vaut mieux qu'un mauvais combat.
Dicton militaire

UNE RETRAITE SALUTAIRE

La prise de contrôle de l'entreprise Monopolis & Co a donné lieu à une profusion de coups bas, de chantages et de manigances juridico-politiques qui ont fait chanceler, puis tomber, ce géant dans la main de Barracuda Ltd, un petit concurrent sans scrupule et à l'agressivité sans limites. La fusion réalisée, le nouveau PDG accepte la démission de l'un de ses bras droits dont les manœuvres en eaux troubles furent cruciales dans cette acquisition. Plutôt que de se voir récompensé par un poste enviable dans le nouvel organigramme, ce dernier choisit de ramasser sa mise, considérablement valorisée, et de monter une affaire prospère où il sera le seul maître à bord. L'autre des conseillers pivots de l'acquisition, tout aussi mafioso que son acolyte, opte quant à lui pour rester dans ce nouvel ensemble en qualité de second afin d'en tirer bénéfice. Il ne faut pas moins d'une année pour que le PDG de l'ensemble constitué ne l'accuse de menées illicites et le

> condamne à la ruine, quand le premier voit son entreprise connaître une expansion solide.

Lorsque dans une situation tout annonce l'échec, savoir se retirer à temps est la suprême politique pour préserver ce qui peut l'être. Quand les alternatives se résument à la survie ou à la fin d'une position, d'un statut, voire de l'existence, il est coupable et suicidaire de temporiser. Il faut se désengager au plus tôt et ne pas s'obstiner. Contre un enfermement se resserrant inexorablement, le trente-sixième stratagème recommande de sortir du cadre et de fuir sans hésiter. « Il est des ennemis à ne pas affronter, des terrains où ne pas s'engager, des villes à ne pas prendre », conseillait Sun Tzu. Indépendamment de ce que l'on peut estimer son bon droit ou de tout autre argument remarquable, il est des circonstances fatales où la sagesse enseigne à s'enfuir au plus tôt sans demander son reste. La stratégie est une école de réalisme. Dans la tradition chinoise, la meilleure option d'action quand on est acculé consiste à se mettre hors de portée. Cela ne rime pas pour autant avec un abandon de ses objectifs. Au contraire, sauver ce qui peut l'être s'effectue dans l'expectative de conditions ultérieures favorables où l'on pourra s'engager.

Il est de multiples formes de situations critiques et l'exemple emblématique de ce stratagème se réfère à un succès qui en crée paradoxalement les conditions. Les trois compères de Barracuda Ltd mènent à bien une opération en employant des moyens peu recommandables. Après l'avoir emporté, l'un d'entre eux se retire avec ses gains, tandis que les deux autres restent associés. Au fait des capacités en infamies et manipulations diverses de son second, le PDG de la nouvelle entité s'empresse de l'exclure car il connaît d'expérience ses capacités de nuisance et de coups tordus. C'est en prenant du champ et en sécurisant son bénéfice par une création d'entreprise indépendante, que le troisième larron s'affranchit quand les deux autres se déchirent. La distance et la sortie du cadre lui ont été salutaires. Faute d'avoir su s'éloigner à temps alors que la situation le permettait encore, le numéro deux de la nouvelle entité perd son statut et ses gains.

Face à un adversaire supérieur déterminé et aux moyens de pression indiscutables, un stratège dispose que de trois types d'alternatives : la défaite, une paix dictée à ses dépens, ou la fuite pour limiter ses pertes et sauver l'essentiel. Se dérober assure la non-victoire adverse, l'absence

d’une déroute consommée, ce qui est en soi est un résultat néanmoins positif. La recommandation de ce trente-sixième stratagème se décline en deux temps. La fuite vise à s’extraire sans délai du cercle des périls pour que l’on puisse à nouveau construire dans un environnement moins contraignant, ailleurs, plus tard ou quand le vent tournera. C’est ainsi que la propagande maoïste présente sous un jour favorable sa véritable défaite contre le Kouo-Min-Tang en 1933. En se soustrayant à un combat fatal, elle s’engagea dans une *Longue Marche* qui l’affaiblit considérablement mais lui permit de ne pas disparaître corps et biens et de l’emporter, certes seize années plus tard, en 1949.

Le classique chinois des *Trente-six stratagèmes* se conclut sur ce conseil très sage et pragmatique. Lorsqu’une situation s’annonce sans espoir, fuir est la suprême politique. Un pas en arrière est salutaire, et priver l’adversaire d’une victoire sans appel est déjà un exploit. Reculer aujourd’hui pour mieux avancer demain joue sur la relation dialectique entre concentration et dispersion, puissance et faiblesse, vigueur et épuisement. Même si cela doit le priver momentanément de nourriture, un félin n’éprouve aucun état d’âme pour s’esquiver devant des proies trop menaçantes. Il décroche et préserve ses forces pour revenir ensuite lorsque leur vigilance aura fléchi ou que les conditions seront devenues favorables. Dans une négociation, plutôt que de s’enferrer dans une direction qui prend un tour préjudiciable et qui empire, changer brutalement de sujet est profitable, même au prix d’un ridicule qui n’a jamais tué personne car la survie ne se discute pas.

Ce *stratagème des stratagèmes* selon les auteurs chinois invite à savoir s’arrêter, au besoin à se retirer et à ne pas dépasser les limites dans les moments critiques. D’où la nécessité d’identifier et de sentir à temps où elles se situent, car leurs localisations peuvent évoluer. Les stratèges savent d’expérience qu’emporter toutes les batailles est exceptionnel, mais que gagner la guerre est essentiel. Ainsi parlait le 18 juin 1940 un certain général de Gaulle. « La stratégie adore le vide »[1]. Lorsqu’il est vain d’opposer plein contre plein dans un combat frontal, investir dans le vide protège les ressources et tout simplement la vie. Quand le rapport de force est de manière criante contre soi, quitter la ligne de l’opposition sans hésiter, quel que soit le bien-fondé de sa position ou de ses convictions. Dans de telles circonstances, un sacrifice vain serait une criminelle imbécillité, pourrait soutenir Sun Tzu.

Ce trente-sixième stratagème incite à garder l'esprit libre, à ne pas se laisser enfermer dans des schémas imposés, mais à rester ouvert sur les alternatives et les changements à venir même si on en ignore encore la teneur. Certes peu glorieux dans l'immédiat, ce choix présente l'incomparable mérite de préserver la vie, ce qui constitue en soi un objectif premier. En conclusion, revenons à cette notion centrale dans l'art du stratagème à la chinoise et qui est celle du potentiel que l'on travaille, cultive, subvertit, déplace, s'approprie, oriente ou influence… Sans lui, il n'est pas d'économie possible et pas plus d'harmonie avec les conditions et les autres parties prenantes des chantiers stratégiques. Pourquoi mourir avec héroïsme quand il existe une voie pour fuir, et demeurer à terme dans la partie ?

STRATAGÈME 37

La ruse des ruses

En guise de conclusion

Nao sei que jeito vou dar, mas vou dar e no final va dar certo[1].

LE BOND DU CHAT[2]

Un Tigre jaloux et ombrageux souverain des forêts, supportait mal la concurrence désobligeante d'un Chat sauvage expert en manigances. Exaspéré par ce comportement de lèse-majesté, il décida d'y mettre un terme et conçu pour ce faire un piège redoutable où son malheureux rival se fit prendre. Jusque-là, le Chat lui avait échappé du fait d'un savoir-faire rusé couplé à une créativité sans borne. Mais aujourd'hui, savourant sa victoire et pour en faire durer le plaisir, le super prédateur vainqueur s'avance à pas lents et suffisants vers sa proie dans l'intention de l'occire une bonne fois pour toutes. Mais soudain, il se ravise, n'y aurait-il pas mieux à faire ? Les compétences accumulées par son rival pourraient lui être utiles. À malin, malin et demi, le Tigre propose un marché. Contre le transfert intégral de sa vaste expérience en expédients, ruses et manigances, le Chat aurait la vie sauve dans un exil lointain. Marché conclut ? Le prisonnier a-t-il vraiment le choix ! Méfiant pourtant, le Tigre lui fait administrer un sérum de vérité et le transfert de connaissances commence…
En toute sincérité, le Chat rend compte de tous les artifices, ruses et tactiques dont il a hérité ou imaginé et expérimenté lui-même.

> Le Tigre admire secrètement ces prouesses dont certaines furent dirigées contre lui. Ce minus rival est bien trop ingénieux pour rester en vie, se dit-il. À la vérité, il n'a jamais pensé honorer sa parole, mais dans ce jeu de dupes le Chat ne se fait aucune illusion sur les intentions de son geôlier. Vient le moment où le Tigre n'ayant plus rien à apprendre s'apprête à asséner un coup fatal qui fera passer le Chat de vie à trépas. C'est alors que ce dernier effectue un bond aussi prodigieux qu'imprévu qui le met hors de portée des griffes et crocs du Tigre qui, scandalisé, s'exclame : pourquoi m'as-tu menti ? Tu ne m'as jamais parlé de ce bond ! Malicieux, le Chat répond qu'avant de le réaliser ce bond, il en ignorait l'existence. En conséquence comment aurait-il pu le révéler, mais depuis les circonstances ont changé et il s'y est adapté. Ton sérum de vérité m'a fait te livrer ce que je savais mais pas ce que j'ignorais, continue le Chat sauvage, et puis, fallait-il que je t'assiste pour que tu m'assassines ?

Ce trente-septième stratagème, étranger au classique des Trente-six, est emblématique d'un art de la ruse universellement partagé mais diversement valorisé. On y retrouve les principes majeurs de sa déclinaison à la chinoise. D'abord la recherche d'une efficacité à moindre coût. Faute de moyens ou parce que l'on veut en optimiser l'usage, on ne se dépense pas en confrontations, surenchères ou batailles d'arguments. L'harmonie aux circonstances permet d'en épouser et orienter les potentiels avec économie. Enfin et en fonction des situations données et de la connaissance des parties prenantes, on use de paradoxes pour sécuriser ses manœuvres. En toile de fond, soulignons l'impératif d'une impertinence créative avec pour carburant la liberté envers et contre les prétendus ordres inéluctables des choses que l'on n'accepte pas comme tels.

L'histoire emblématique de ce stratagème met en scène un Tigre qui a toutes les armes pour lui et la situation bien en mains, et un Chat sauvage prisonnier. Les puissants ont tout loisir d'anéantir des manœuvres ou astuces connues (*Zheng*), ils en ont objectivement les moyens, mais cela n'est pas le cas pour ce qui n'a pas encore vu le jour. Pour le dominé, le salut est dans un hors-piste inspiré (*Ji*) là où des contres n'ont à ce jour pu être éprouvées. Dans une situation logiquement sans issue, la raison est trop lente pour assurer la survie. Le salut et la liberté nichent dans l'inédit, dans

ce qui n'existe pas encore. Cela suppose agilité et disponibilité d'esprit, *out of the box*, sans attentes précises trop orientées et qui appauvriraient la perception des possibles. Faute d'alternatives plausibles, le Chat prisonnier se conforme (harmonie) aux plans du Tigre son geôlier qui, considérant la partie gagnée, met en veilleuse sa vigilance. Son comportement devenant prévisible, cela génère des angles morts qui vont être mis à profit dans le bond prodigieux du Chat. « Au plus près de la force s'enfante la faiblesse », dit Lao Tseu.

Une fois n'est pas coutume, l'ignorance du Chat, bien en mal de livrer les signes d'un stratagème quelconque, en fait la force. En toile de fond, cela renvoie aux conceptions du temps de la Grèce ancienne. Chronos recouvre le vécu d'un temps linéaire et prévisible, en l'occurrence ici favorable au Tigre, quand le Kaïros des occasions soudaines et des bifurcations imprévues sauve le Chat. Le paradoxe consiste ici à ignorer ce que l'on va faire pour mieux pouvoir le faire. Sous la contrainte physique et l'emprise chimique du sérum de vérité, le prisonnier ne dispose d'aucune marge de liberté. Dans cette contrainte extrême, il se met au diapason de ce que recèle le potentiel de l'instant présent couplé à la ferme intention de survivre. Là où le Tigre se repose sur les lauriers d'un savoir passé, le Chat met sa confiance dans ce qu'il ignore et ne trahit aucun plan particulier. Cette fable relève d'un *jeitinho brasilenho*[3], cet art de la ruse selon lequel, acculé en situation critique, on ne sait pas ce que l'on va faire pour en sortir, mais on sait qu'on va le faire et qu'au final cela va marcher. *Não sei que jeito vou dar, mas vou dar e no final va dar certo !* Là est le pouvoir créatif du couplage de l'ignorance avec la confiance dans l'action opportune que vont offrir les circonstances.

La propension des dominants est d'interdire aux circonstances de déroger aux cadres fixes qui étayent la perpétuation de leur pouvoir. Il est de leur intérêt d'accréditer que tout est calculable, que rien ne peut ni ne doit changer en dehors de ce qu'ils décident. Après s'être approprié l'intégralité de l'expérience du Chat sauvage, le Tigre s'illusionne à croire à la fin de l'histoire, à tout pouvoir contrôler, et c'est ce qui fait sa faiblesse. Le Chat sauvage, quant à lui, transforme son ignorance en arme potentielle, quand le trop-plein de connaissance d'un Tigre qui ne s'étonne plus de rien creuse un défaut dans sa cuirasse. Cette ruse n'incite pas à lutter contre un adversaire, mais à se faire un allié de ses convictions (harmonie). Une fois n'est pas

coutume, quand le Tigre est limité et paralysé par sa connaissance, le Chat est agile par ignorance.

Faire œuvre de stratège dans le monde actuel suppose une ouverture et une capacité d'apprentissage culturel comme jamais auparavant. Le généticien Albert Jacquard avait coutume de dire que « l'on n'a pas l'âge de nos artères mais celui de nos algèbres », soit de nos dispositions et capacités à voir autrement et à trouver des solutions face à la confusion, l'incertitude et la complexité de nos environnements. Ainsi en va-t-il des aptitudes stratégiques à toujours remettre sur l'établi et enrichir d'apports externes. Le sous-titre des éditions précédentes de cet ouvrage mentionnait une sagesse en action. Étudier la stratégie permet de déjouer les pièges, les illusions et les chausse-trappes de l'existence, des autres et de soi-même. Si chacun reste libre de choisir ses valeurs, l'homme demeure potentiellement un loup pour l'homme et, selon les circonstances, il arrive que des agneaux se transforment en meutes de fauves terriblement violentes. Faute de s'en défendre, de le prévoir ou de s'en prémunir, les griffes et les crocs sont sans pitié. Mais le plus bel enseignement de la stratégie est que la liberté ne saurait jamais être totalement réduite à néant. Elle demeure toujours à l'état de graine, et cela constitue déjà du potentiel pour le stratège.

Bibliographie

BEAUFRE A., *Introduction à la stratégie*, Économica, Paris, 1985.

BOORMAN S. A., *Gô et Mao : pour une interprétation de la stratégie maoïste en termes de jeu de go,* Le Seuil, Paris, 1972.

BRAHM L. J., *Negociating in China: 36 strategies*, 2e édition, Naga Group Limited, Hong Kong, 1996.

BRAVO C. (version de), *Calila y Dimna*, éd. J.-J. de Olañeta, Barcelone, 1990.

CHALIAND G., *Anthologie mondiale de la stratégie : des origines au nucléaire*, 2e édition, Robert Laffont, Paris, 2001.

CLAUSEWITZ C., *De la Guerre*, Éditions de Minuit, Paris, 1955.

DAMATTA R., *Carnavais, Malandros e Herois. Para uma sociologia do dilema brasileiro*, éd. Rocco, Rio de Janeiro, 1997.

DÉTIENNE M., VERNANT J.-P., *Les Ruses de l'intelligence : la mètis des Grecs*, Flammarion, Paris, 2008.

FAYARD P., *Douze stratégies pour séduire : quand la séduction fait son cinéma*, VA Press, Versailles, 2016.

FAYARD P., *Le Réveil du samouraï : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*, Dunod, Paris, 2006.

FAYARD P., *Sun Tzu : stratégie et séduction,* Dunod, Paris, 2009.

JAVARY C., FAURE P. (trad. et com.), *Yi Jing : le Livre des changements*, Albin Michel, Paris, 2002.

JULLIEN F., *Traité de l'efficacité*, Grasset, Paris, 1996.

LAO T., *Tao Te King : le livre du Tao et de sa vertu*, Dervy, Paris, 1978.

LAU D.C., AMES R. T., *Sun Pin : The Art of Warfare,* Ballantine Books, New York, 1996.

LIDDELL H. B., *Stratégie*, éd. Perrin, Paris, 1998.

LUTTWAK E. N., *Le Paradoxe de la stratégie*, éd. Odile Jacob, Paris, 1989.

PINGAUD F., *L'Awélé : jeu de stratégie africain*, Bornemann, Paris, 2006.

SAWYER R. D., *The Six Secret Teaching of the Way of Strategy: A Manual From Ancient China in the Tradition of the Art of War*, Shambhala, Boston & Londres, 1997.

SHULTZ R. H., GODSON R., *Dezinformatsia : mesures actives de la stratégie soviétique*, Anthropos, Paris, 1985.

SUN H., *The Wiles of War: 36 Military Strategies from Ancient China*, Foreign Languages Press, Pékin, 1993.

SUN TZU, *The Art of War,* Shambhala Publications Inc., Boston, 2003.

WEE C., LAN L., *The 36 Strategies of the Chinese: Adapting Ancient Chinese Wisdom to the Business World*, éd. Addisson-Wesley Singapour, 1999.

XIANGSUI W., LIANG C., *La Guerre hors limites,* Rivages, Paris, 2006.

YATES R. D.S., *Five Lost Classics: Tao, Huang-Lao, and Yin-Yang in Han China*, Ballantine Books, New York, 1997.

Notes

1. Sun Tzu

Notes

1. Formule qui désigne l’empereur dans la Chine ancienne.

Notes

1. Stratégie, voir bibliographie.
2. Introduction à la stratégie.

Notes

1. Yi Jing, *Le Livre des changements*.
2. Voir le classique *De la guerre*.

Notes

1. Ce jeu, dit des semailles, se joue en utilisant des graines qui se répartissent dans des godets creusés dans une même pièce de bois.

Notes

1. André Beaufre, *Introduction à la stratégie*, *op. cit.*
2. Carl von Clausewitz, *De la guerre*, *op. cit.*

Notes

1. Shi Bo, *Trente-six stratagèmes chinois : comment vivre invincible*, Quimétao, Paris, 1999.
2. *La guerre hors limites*, Rivages, 2006.
3. Voir Edward N. Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie*, Odile Jacob, 1989.

Notes

1. Voir Edward N. Luttwak, *Le Paradoxe de la stratégie, op.cit.*

Notes

1. Voie et éthique samouraï.
2. Voir à ce propos la distinction faite par François Jullien entre les postures stratégiques emblématiques du sage et du héros dans le *Traité de l'efficacité*, *op. cit.*

Notes

1. Voir François Jullien, *Traité de l'efficacité*, *op. cit.*

Notes

1. Voir Julian Corbett, *Principes de stratégie maritime*, Economica, 1983.
2. Sun Tzu.
3. François Jullien, *Traité de l'efficacité*, *op. cit.*

Notes

1. Il s’agit là, bien évidemment, d’un personnage tout à fait fictif.
2. Massachusetts Institute of Technology et Université de Stanford sur la côte ouest des États-Unis.

Notes

1. Pour plus de détails sur ce cas, voir les livres et articles d'Ikujiro Nonaka et celui de Pierre Fayard, *Le Réveil du samouraï : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*, Dunod, 2006.
2. Toute cette opération HHC a été accompagnée par le Dr Emiko Tsuyuki sous la direction du Pr. Ikujiro Nonaka de la Hitotsubashi University à Tokyo.
3. Sun Tzu.
4. Voir bibliographie : « Dezinformatsia : mesures actives de stratégie soviétique » de Richard Shultz et Roy Gordon, et « La Desinformatzia comme arme de guerre » de Vladimir Volkoff.

Notes

1. Cette histoire reprend une anecdote rapportée par Robert Arnaud dans son livre *L'Afrique du jour et de la nuit*, Presses de la Cité, 1976.

Notes

1. Histoire racontée par Salomao Schwartman sur Radio Cultura (Sao Paulo) et librement reprise par l'auteur.
2. Expression brésilienne, littéralement « jouer des hanches », que l'on pourrait traduire en français par « jouer des coudes ».
3. La forme diminutive de *jeito* est *jeitinho* qui lui donne une nuance affective. Dans le langage courant : tournure, forme, adresse, habileté, mouvement, entorse, truc, solution…
4. *Carnavais, Malendros e Herois. Para uma sociologia do dilema brasileiro*, voir bibliographie.
5. Malandrins.
6. Voir à ce propos l'excellent livre de Marcel Destienne et Jean-Pierre Vernant, *Les Ruses de l'intelligence : la mètis des Grecs*, Flammarion, Paris, 2009.
7. Cela n'exclut pas pour autant un travail stratégique pour en favoriser l'émergence quand le besoin s'en fait sentir. Voir à ce sujet Pierre Fayard, *Douze stratégies pour séduire : quand la séduction fait son cinéma*, VA Press, Versailles, 2016.
8. Autre concept brésilien qui traduit une absence délibérée de prise en compte des conséquences des décisions présentes et du futur.

Notes

1. Machiavel, *Le Prince* (1532), PUF, Paris, 2000.

Notes

1. Voir stratagème n° 6.

Notes

1. Pour plus de détails sur ce cas, voir Pierre Fayard, *Le Réveil du samouraï : culture et stratégie japonaises dans la société de la connaissance*, *op. cit*.
2. Transfert des excellentes compétences.

Notes

1. Voir le stratagème nº 15, « La victoire par la situation ».

Notes

1. Voir stratagème n° 20, « La confusion opportune ».
2. Voir André Beaufre, note supra.
3. Image couramment utilisée au Brésil.
4. *Très spéciaux*. En portugais du Brésil : particuliers, uniques en leur genre, différents des autres par leurs qualités intérieures, leur valeur, ce qu'ils sont que seuls les initiés sensibles perçoivent…

Notes

1. *Yi Jing*.

Notes

1. Cette manœuvre se retrouve dans la technique dite *tenkan* en aïkido qui consiste à avancer tangentiellement dans une attaque et prendre le centre du mouvement au moyen d'un pivot qui dispose les belligérants côte à côte et faisant face à une même direction.
2. *Le Cid*, Pierre Corneille.

Notes

1. Voir aussi *Douze stratégies pour séduire : quand la séduction fait son cinéma*.
2. *Parlez-moi d'moi*, chanson de Guy Béart interprétée par Jeanne Moreau.

Notes

1. Intérieurs, volants, indigènes, suicides et doubles.

Notes

1. Toute ressemblance avec une compagnie existante serait d'un pur hasard.
2. Stratagème nº 3, « Le potentiel des autres/Tuer avec un couteau d'emprunt ».

Notes

1. Stratagème nº 1, « Cacher dans la lumière / Mener l'Empereur en bateau ».
2. Stratagème nº 15, « La victoire par la situation / Amener le Tigre à quitter sa montagne ».
3. Stratagème nº 28, « Le cadeau empoisonné / Les faire monter sur le toit et retirer l'échelle ».
4. Stratagème nº 14, « Le potentiel du passé / Redonner vie à un cadavre ».
5. Stratagème nº 16, « Lâcher pour saisir / Laisser courir pour mieux saisir ».
6. Stratagème nº 29, « Enrôler la force adverse / Orner de fleurs un arbre sec ».
7. Stratagème nº 27, « Un profil bas sécurise l'intelligence / Faire semblant d'être bête sans tomber dans la sottise ».
8. Stratagème nº 24, « La déception paradoxale / Stratagème de la ville vide ».
9. Stratagème nº 36, « Éloge de la fuite / La fuite est la suprême politique. Voir chapitre suivant ».

Notes

1. *Le Tournoi des dupes*.

Notes

1. « Je ne sais pas ce que je vais faire, mais je vais le faire et à la fin cela va marcher. »
2. Fable brésilienne.
3. Voir supra.